

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ARTHUR MATEUS IGNATOWSKI BARCELOS**

**AS MUDANÇAS PROMOVIDAS PELAS MÍDIAS SOCIAIS NO  
MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO MULTI-  
CASO**

Vitória/ES  
2018

ARTHUR MATEUS IGNATOWSKI BARCELOS

# **AS MUDANÇAS PROMOVIDAS PELAS MÍDIAS SOCIAIS NO MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO MULTI- CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo - UFES, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Anderson Soncini Pelissari

Vitória  
2018

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

B242m Barcelos, Arthur Mateus Ignatowski, 1991-  
As mudanças promovidas pelas mídias sociais no marketing  
de relacionamento : um estudo multi-caso / Arthur Mateus  
Ignatowski Barcelos. – 2018.  
136 f. : il.

Orientador: Anderson Soncini Pelissari.  
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade  
Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e  
Econômicas.

1. Marketing de relacionamento. 2. Marketing na internet. 3.  
Mídia social. I. Pelissari, Anderson Soncini. II. Universidade  
Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e  
Econômicas. III. Título.

CDU: 65

---

Elaborado por Silvana Lyra Vicentini Mourahy – CRB-6 ES-148/O


**ARTHUR MATEUS IGNATOWSKI BARCELOS**

**AS MUDANÇAS PROMOVIDAS PELAS MÍDIAS SOCIAIS NO  
MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO MULTI-CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

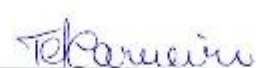
Aprovada em 12 de abril de 2018.

**COMISSÃO EXAMINADORA**




---

**Prof. Dr. Anderson Soncini Pelissari**  
Universidade Federal do Espírito Santo  
Orientador




---

**Prof. Dr. Teresa Cristina Janes Carneiro**  
Universidade Federal do Espírito Santo



---

**Prof. Dr. Marcelo Moll Brandão**  
Universidade Federal do Espírito Santo



---

**Prof. Dr. Flávia Meneguelli Ribeiro Setubal**  
Universidade Federal do Espírito Santo

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, luz, esperança e fé depositadas em mim ao longo da vida, não sendo diferente neste momento tão importante.

Imediatamente depois de Deus, não posso agradecer a outra pessoa a não ser a minha mãe, Ludmila. Todo o amor, carinho e afeto foram imprescindíveis em mais essa conquista. Se não fosse ela e toda a sua dedicação ao longo da minha vida em fazer com que a educação assumisse um papel preponderante, nada disso teria acontecido. Só posso agradecer.

Ao meu pai Ailton que sempre me incentivou.

Aos meus irmãos Marlo e Bernardo, verdadeiros companheiros e amigos que me apoiam em tudo do início ao fim, sempre contribuindo com o conhecimento que ambos adquiriram de maneira ímpar em suas vidas profissionais.

A minha amada namorada Thaís, companheira de todas as horas. Esteve ao meu lado em todos os momentos e contribuiu muito para a realização desse meu sonho, sempre com muito amor, paciência e atenção. Fez muito por mim nessa jornada e espero um dia conseguir retribuir.

A Sophia, que mesmo tão pequena já faz a minha vida mais feliz.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Anderson Soncini Pelissari. Eternamente grato por ter me acolhido e orientado com muita dedicação. Sem dúvida o Mestrado não teria sido mesmo sem a sua orientação. Um poço de sabedoria e, o mais importante, faz questão de disseminar isso entre alunos, professores e amigos. Aprendi muito!

Aos amigos e colegas do Mestrado e Doutorado que formei ao longo desses dois anos.

Aos professores e servidores que tanto contribuíram para a minha formação.

As empresas e seus respectivos clientes que colaboraram para a realização desta dissertação.

A Universidade Federal do Espírito Santo.

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar as mudanças que as mídias sociais provocaram no marketing de relacionamento das empresas varejistas de moda, verificando elementos – sejam eles de caráter financeiro, estratégico, processual ou da satisfação do cliente – que sofreram alguma alteração dentro da organização devido à sua inserção nas mídias sociais associada a prática de marketing de relacionamento. Conhecidas por praticarem o marketing de relacionamento à sua maneira tradicional, as empresas varejistas de moda – popularmente conhecidas como “lojas de departamento” – tiveram que se adaptar à esta prática e se adequar ao novo mundo das mídias sociais. Logo, o presente estudo investigou as mudanças que as organizações deste setor sofreram devido a essa transição. Para atender o referido objetivo, adotou-se uma metodologia exploratória – devido à carência de estudos com essa perspectiva – de natureza qualitativa. O estudo foi conduzido por meio de entrevistas semiestruturadas junto aos gestores da empresa-caso e seus respectivos clientes, observação não-participante das mídias sociais de cada empresa estudada, além de materiais coletados com a empresa por meio da pesquisa documental, resultando, dessa forma, em uma triangulação metodológica. A partir da elaboração de um estudo multi-caso com duas empresas de tamanhos diferentes do setor de varejo de moda, analisou-se os dados coletados por meio da técnica de Análise de Conteúdo. Como resultado, percebeu-se que as empresas, por meio das mídias sociais, têm acesso a um grande volume de dados, com um público disposto a interagir e se relacionar, encontrando informações de maneira mais rápida em plataformas propícias para a prática de marketing de relacionamento. Em relação as mudanças proporcionadas na prática, as empresas, por meio da utilização das mídias sociais, conseguem conhecer melhor seus clientes, identificando os mais propensos a se relacionar; podem propiciar um ambiente ideal para se estabelecer um relacionamento junto ao cliente; interagem de diversas maneiras, atraindo a atenção do cliente; e conseguem personalizar as ofertas com as ferramentas disponibilizadas pelas mídias sociais. Essas mudanças possibilitam que as empresas planejem e executem suas estratégias de um modo mais eficaz junto aos clientes.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento. Marketing de Relacionamento *Online*. Mídias Sociais.

## **ABSTRACT**

This study aimed to identify the changes that social media has caused in the relationship marketing of fashion retailers, identifying elements - be it financial, strategic, procedure or customer satisfaction - that have undergone some change within the organization due to their insertion into the social media and the practice of relationship marketing in their. Known for practicing relationship marketing in their traditional fashion, fashion retailers - popularly known as "department stores" - have had to adapt to this practice and fit the new world of social media. Therefore, the present study investigated the changes that the organizations of this sector suffered with this transition. To meet this objective, an exploratory methodology was adopted - due to the lack of studies with this perspective - of a qualitative nature. The study was conducted through semi-structured interviews with the managers of the company-case and their respective clients, non-participant observation of the social media of each company studied, in addition to materials collected with the company through documentary research, resulting, from this way, in a methodological triangulation. From the preparation of a multi-case study with two companies of different sizes in the fashion retail sector, the data collected through the Content Analysis technique was analyzed. As a result, it was noticed that companies, through social media, have access to a large volume of data, with a target public willing to interact and relate, finding information more quickly on platforms conducive to the practice of relationship marketing. In relation to the changes provided in practice, companies, through the use of social media, get to know their customers better, identifying those most likely to relate; can provide an ideal environment to establish a relationship with the client; interact in different ways, attracting the customer's attention; and can customize the offers with the tools offered by social media. These changes enable companies to plan and execute their strategies more effectively with customers.

**Palavras-chave:** Relationship Marketing. On-line Relationship Marketing. Social Media.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	12
1.1	OBJETIVOS	16
1.1.1	Objetivo Geral	16
1.2	JUSTIFICATIVA	16
1.2.1	Justificativa teórica	17
1.2.2	Justificativa prática	18
1.2.3	Delimitação da pesquisa	19
<b>2</b>	<b>ARCABOUÇO TEÓRICO DE REFERÊNCIA</b>	21
2.1	MÍDIAS SOCIAIS	21
2.1.1	Contexto e definição	22
2.1.2	Usuários das mídias sociais	24
2.1.3	Mídias sociais nos países emergentes	33
2.2	MARKETING DE RELACIONAMENTO	34
2.2.1	Contexto e definição	35
2.2.2	Benefícios do marketing de relacionamento	40
2.2.3	Desenvolvimento do marketing de relacionamento	45
2.3	MARKETING DE RELACIONAMENTO <i>ON-LINE</i>	49
2.3.1	Contexto e definição	50
2.3.2	Benefícios	55
2.3.3	Estratégias de relacionamento <i>on-line</i>	59
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO</b>	67
3.1	NATUREZA DA PESQUISA	67
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	68
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA	70
3.4	MÉTODO DE COLETA DOS DADOS	73
3.4.1	Pré-teste do roteiro da entrevista semiestruturada	76
3.5	PROCEDIMENTOS ANALÍTICOS	78
3.6	CASOS PESQUISADOS	83
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b>	86
4.1	ANÁLISE DA EMPRESA A	86
4.1.1	Estratégias de Relacionamento	87
4.1.2	Interação com o Cliente	91
4.1.3	Transição do Tradicional para o Virtual	96



4.2	ANÁLISE DA EMPRESA B .....	99
4.2.1	Estratégias de Relacionamento .....	100
4.2.2	Interação com o Cliente .....	103
4.2.3	Transição do Tradicional para o Virtual .....	108
4.3	ANÁLISE COMPARATIVA DA EMPRESA A X EMPRESA B .....	112
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	117

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Consumidor ativo nas mídia social.....	28
Figura 2 – Tipologia de usuário de mídia social. ....	30
Figura 3 – Hierarquia dos efeitos. ....	32
Figura 4 – Axiomas do marketing tradicional e marketing de relacionamento. ....	36
Figura 5 – Benefícios do marketing de relacionamento para as empresas.....	44
Figura 6 – Fases da gestão do relacionamento .....	49
Figura 7 – Ciclo de engajamento do cliente. ....	52
Figura 8 – Benefícios do marketing de relacionamento <i>on-line</i> .....	58
Figura 9 – Implicações e respostas estratégicas à postagens negativas .....	65
Figura 10 – Processo metodológico da pesquisa.....	67
Figura 11 – Percurso metodológico.....	82

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de mídias sociais, funções e exemplos .....	22
Quadro 2 – Tipos de postagem .....	23
Quadro 3 – Definições do marketing de relacionamento.....	38
Quadro 4 – Resumo dos benefícios do marketing de relacionamento. ....	44
Quadro 5 – Recursos de comunicação em um relacionamento .....	47
Quadro 6 – Estrutura do marketing de relacionamento <i>on-line</i> . ....	59
Quadro 7 – Métricas relevantes para as mídias sociais por objetivo.....	61
Quadro 8 – Relação entre mídia social e intenção.....	62
Quadro 9 – Mídias sociais observadas da Empresa A.....	84
Quadro 10 – Mídias sociais observadas da Empresa B.....	85
Quadro 11 – Clientes da Empresa A.....	87
Quadro 12 – Clientes da Empresa B.....	100
Quadro 13 – Comparação Empresa A x Empresa B.....	112

## 1 INTRODUÇÃO

A internet tornou-se um elemento imprescindível na relação entre vendedores e consumidores na sociedade atual, permitindo que seus usuários expressem suas opiniões e contestações livremente (MKONO; TRIBE, 2016). Nos dias de hoje, a presença de empresas na internet, especificamente nas mídias sociais, é vista como essencial para a sobrevivência, tendo em vista que na rede encontram-se canais muito utilizados para a prática de marketing, possibilitando o contato direto com o cliente (EHRENBURG; SOUZA, 2012). Gan et al. (2006) definem o marketing de relacionamento como o desenvolvimento de uma relação com os clientes, percebendo neles o seu valor para a organização e não visualizando-os como apenas uma oportunidade de vendas individuais. Logo, as mídias sociais apresentam-se como um canal propício à prática do marketing de relacionamento, permitindo a construção de relacionamentos e convidando o cliente a trocar e compartilhar experiências com a empresa de sua preferência (GUO, 2014). Em uma breve definição, mídias sociais são considerados *websites* que permitem a criação e o compartilhamento de conteúdo pelos seus usuários, permitindo também que os mesmos participem de diálogos e discussões *on-line* (HEMSLEY; DANN, 2014).

Juntamente a essa transformação ocorrida na relação cliente-empresa, o marketing de relacionamento também sofreu mudanças e tornou-se mais dinâmico. À medida que surgem empresas oferecendo produtos e serviços semelhantes, passam a ser objetivos mais valiosos, buscar, manter e acentuar boas relações com os clientes. Palmatier et al. (2006) comprovaram em seus estudos que as fortes relações proporcionadas pelo marketing de relacionamento afetam positivamente o desempenho de uma organização. Ainda no que tange às mudanças ocorridas no marketing de relacionamento, Nakagawa e Gouvêa (2006) explicam que a interação pessoal deu vez à interação eletrônica, mudando completamente os relacionamentos entre empresas e clientes.

Jenkins (2008) salienta que os antigos consumidores eram rotulados como passivos, sendo previsíveis e de fácil manipulação. Hoje, os consumidores são considerados ativos, fazendo uso das mídias sociais para trocar experiências com outros

consumidores e estabelecer uma relação com as empresas, de modo que se sintam parte dela. Percebeu-se, então, que conquistar a lealdade do consumidor *on-line* - caracterizado como ativo - é mais difícil em relação ao consumidor *off-line* (LIANG; CHEN; WANG, 2008).

Com o crescimento desses consumidores ativos, as empresas passaram a buscar novas maneiras de se relacionar com os seus clientes e uma maneira encontrada foi fazendo parte das mídias sociais (OIKAWA, 2009). A partir do advento da internet e da sua massificação, as mídias sociais foram criadas com o intuito de promover a interação entre as pessoas em um ambiente virtual, o que possibilitou também que as empresas aproveitassem a concentração de clientes em um determinado ambiente para criar e manter relacionamentos personalizados (BRUN; DURIF; RICARD, 2014). As empresas perceberam que dentro das mídias sociais o contato é estabelecido diretamente com o seu público de interesse, possibilitando a segmentação e, conseqüentemente, permitindo que o produto ou serviço chegue à pessoa que realmente se interessa por ele, estimulando o cliente a participar na construção do produto ou serviço, o que levará ao objetivo final do marketing de relacionamento: a beneficiação mútua (EHRENBURG; SOUZA, 2012).

Constatado que a mídia social é uma ponte entre a empresa e o cliente, capaz de aumentar a lealdade do indivíduo (LOECHNER, 2012), verificou-se que a forma como os profissionais de marketing trabalham também se alterou (MIRZAEI et al, 2012). O marketing de relacionamento surgiu com o propósito de estabelecer uma relação de proximidade com determinados clientes, de modo que se promova um vínculo mutuamente benéfico. A medida que os avanços tecnológicos foram acontecendo, houve uma resistência por parte dos profissionais de marketing em integrar às suas estratégias as mudanças promovidas pela tecnologia (GORDON, 1998). No entanto, como destaca Boateng e Narteh (2016), a tecnologia presente na internet desempenha um papel importante no estabelecimento e manutenção de relacionamento com os clientes, sendo vital para as empresas como meio de se comunicarem com seus clientes.

A interatividade das mídias sociais as tornaram uma ferramenta útil na construção e gestão de relacionamentos, pois, além de exigir gastos reduzidos e possibilitar uma

interação imediata, também oferece uma abrangência universal, possibilitando a captura de informações e a interação entre clientes e empresas separados por tempo e espaço (AL-WESHAH et al., 2013; CHING; ELLIS, 2006).

Diante deste contexto de mídias sociais, as empresas já estão migrando para as mesmas e direcionando suas ações de marketing para o público presente nestas plataformas, ainda de maneira incipiente. Segundo pesquisa realizada pela empresa *Tracto Content Marketing* (2015), em uma amostra composta por 895 empresas brasileiras, 47% das empresas estudadas estão presentes de maneira ativa em pelo menos seis mídias sociais diferentes. A razão do crescente número, comparado à pesquisa realizada em 2013 – apenas 6% estavam presentes em pelo menos seis mídias sociais –, pode ser encontrada no estudo de Drury (2008). O referido autor destaca que a ascensão das mídias sociais como um canal de marketing influente ocorreu em um momento em que as empresas não estavam preparadas, contudo, aos poucos percebeu-se a possibilidade em se envolver com os clientes de diversas maneiras que não são possíveis por meio de canais *off-line*.

Um setor que tem adotado as mídias sociais em suas estratégias de marketing é o varejo. A adoção de tecnologias digitais e mídias sociais tem provocado uma mudança nos hábitos de consumo e nas formas de relacionamento entre os consumidores e o mercado varejista (NASCIMENTO; JIMENEZ; CAMPOMAR, 2014). Desse modo, o compartilhamento de informações e a comunicação estabelecida nas mídias sociais tem sido muito importante no desenvolvimento de empresas do setor de varejo (LTIFI, 2014).

O interesse em estudar afundo duas empresas deste setor reside no fato das empresas da referida área investirem maciçamente em suas estratégias de marketing de relacionamento, no entanto, agora estão direcionando suas estratégias para as mídias sociais. Em uma pesquisa realizada pela PwC (2016) junto aos consumidores *on-line*, foi questionado o seguinte: “pensando no seu varejista favorito, por que você compra nele?”. 45% dos respondentes escolheram a opção “confiança na marca”, perdendo apenas para o item “bom preço”. Isso elucida como um componente intangível – no caso, segurança – é valorizado pelo cliente virtual, sendo de suma importância trabalhar este elemento nas mídias sociais por meio do marketing de

relacionamento.

A interação entre empresa e cliente nas mídias sociais já apresenta números satisfatórios para o setor. Cerca de 69% dos entrevistados concordaram que a interação com as empresas por meio das mídias sociais fez com que eles valorizassem mais a empresa, enquanto 9% responderam que a interação não surtiu nenhum efeito e 22% relataram não interagir ainda com as empresas (PWC, 2016). Diante desse cenário, as empresas visualizaram que o ambiente de mídias sociais permite que diversas empresas do setor varejista criem produtos em conjunto com seus clientes, acessem novos mercados e se juntem a outros consumidores para fins sociais e/ou comerciais, podendo aumentar o nível de satisfação dos clientes e os índices de lucratividade (LTIFI, 2014; RAMANATHAN; SUBRAMANIAN; PARROTT, 2017). Desse modo, é possível verificar junto a essas empresas que praticavam marketing de relacionamento à sua maneira tradicional e agora estão vivenciando uma transição para prática virtual, quais foram as mudanças causadas pelas mídias sociais.

Juntamente a oportunidade de estabelecer um vínculo estreito com determinados clientes de maneiras distintas e adquirir informações valiosas a seu respeito, o advento das mídias sociais proporcionou o surgimento de desafios para lidar com comportamentos até então desconhecidos. Miller e Lammas (2010) elucidaram que profissionais responsáveis pelo marketing das empresas ainda não aceitaram plenamente as forças e fraquezas encontradas nas mídias sociais, pois questões como medição e modelagem do comportamento dos consumidores ainda são insuficientes para um investimento maciço nestas plataformas, como também destaca Brun, Durif e Ricard (2014).

Verificado que o marketing de relacionamento *on-line* pode vir a ser eficiente, possuindo características próprias que se assemelham ao marketing de relacionamento tradicional, o presente estudo busca identificar as mudanças causadas pelas mídias sociais no marketing de relacionamento e a consequente adaptação que ocorreu dentro das organizações. No entanto, esta pesquisa não se limitará apenas em averiguar as mudanças ocorridas na maneira de se abordar o cliente dentro do espaço *on-line*, mas intenciona entender as mudanças provocadas

no âmbito organizacional – processos, finanças, estratégias e ações de marketing –, os resultados adquiridos e a maneira dos clientes enxergarem o relacionamento virtual. Logo, o presente trabalho pretende responder a seguinte pergunta: **como a utilização de determinadas mídias sociais modificaram o marketing de relacionamento das empresas varejistas de moda?**

## 1.1 OBJETIVOS

A partir da contextualização e do entendimento do problema que concerne esta pesquisa, é de suma importância definir o objetivo que vai nortear o estudo e será respondidos ao final do mesmo.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Identificar as mudanças ocorridas no marketing de relacionamento das empresas varejistas de moda com a utilização de mídias sociais.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo aborda dois temas em expansão e que estão sendo trabalhados conjuntamente por grandes empresas: marketing de relacionamento e mídias sociais. Alinhados, ambos podem proporcionar desempenhos satisfatórios às empresas perante os seus clientes, imprescindíveis em mercados competitivos e dinâmicos.

Com o passar dos anos, a literatura evidenciou algumas transformações sofridas pelo marketing de relacionamento e a sua execução. A grande motivação deste trabalho é elucidar mais um momento de evolução da prática de marketing de relacionamento, dessa vez movida pela ascensão das mídias sociais e a crescente inserção das empresas nas referidas plataformas virtuais.

Assim, a proposta desta dissertação perpassa por demonstrar as transformações que as empresas lidaram ao praticar marketing de relacionamento com o surgimento das mídias sociais, mostrando a força que as mídias sociais possuem ao assumir um papel preponderante dentro das empresas.



### 1.2.1 Justificativa teórica

O presente estudo pretende verificar as mudanças que as mídias sociais promoveram no relacionamento das empresas com seus respectivos clientes. Estudos (HARRIS; RAE 2009; NAKAGAWA; GOUVÊA, 2006; ROCHA et al., 2013) apontam uma mudança na relação cliente-empresa graças ao advento da internet e das mídias sociais. Outros estudos, como Guo (2014), Laroche, Habibi e Richard (2013), Liang, Chen e Wang (2008) e Verma, Sharma e Sheth (2015), abordam a efetividade do marketing de relacionamento no mundo virtual. No entanto, os referidos estudos não dimensionam ou tratam a respeito das mudanças ocorridas, logo, percebe-se uma lacuna que este estudo pretende preencher.

O marketing de relacionamento ganhou uma atenção maior das organizações à medida que percebeu-se resultados melhores advindos do desenvolvimento de uma relação próxima e de longo prazo com os seus clientes (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006). Erdogmus e Çiçek (2012) afirmam que campanhas em mídias sociais são os fatores que mais aproximam o cliente da empresa, conseqüentemente, tornando-os fiéis, sendo este o principal objetivo do marketing de relacionamento. Tal informação justifica a recente e crescente busca das empresas em se relacionarem por meio das mídias sociais, justificando a importância e o interesse deste estudo.

Em uma pesquisa bibliográfica realizada por este autor, buscou-se artigos que abordem o marketing de relacionamento na internet. Para isso, foram realizadas pesquisas nas seguintes bases de dados e indexadores: Emerald, Science Direct, Scopus, Web of Science e Wiley. A partir dessa busca, encontrou-se um total de 456 artigos por meio da palavra-chave “*relationship marketing*”. Vale ressaltar que foi realizado um corte temporal de dez anos, ou seja, filtrou-se apenas pesquisas publicadas no período de 2006 até 2016, devido a dinamicidade dos estudos relacionados ao tema “mídia social”. Por meio da leitura do resumo dos 456 artigos, apenas 21 apresentaram o referido tema relacionado à sua prática na internet, atestando a escassez de estudos acadêmicos a respeito de marketing de relacionamento no mundo *on-line*.

A relevância deste estudo não se limita a lacuna encontrada no meio acadêmico. Em

2008, o *Marketing Science Institute* (MSI) alertou para a necessidade de pesquisadores priorizarem o tema “novas mídias” em seus estudos, devido ao seu crescimento e a sua dinamicidade (MSI, 2008). Posteriormente, no biênio 2010- 2012, o tema seguiu na pauta de prioridades nas pesquisas da área, tendo em vista o surgimento de outras mídias, intituladas de “mídias móveis” (MSI, 2010).

O levantamento da quantidade de estudos produzidos nos últimos dez anos evidenciou que, se tratando de marketing de relacionamento, pouco se pesquisou em relação a sua prática na internet. Apesar de não se fazer mais presente na lista de prioridades do MSI, a temática ainda é contemporânea e necessita ser mais explorada em virtude da sua dinamicidade e do seu crescimento dentro das organizações.

Teoricamente, o trabalho contribuirá para o entendimento das mudanças que as mídias sociais estão promovendo na administração, em especial no marketing de relacionamento. A partir da produção deste trabalho, pretende-se contribuir com o fomento de novas pesquisas que relacionam mídias sociais e marketing de relacionamento. É essencial a academia estar conectada ao mundo virtual que está cada vez mais presente nas organizações – objeto de estudo da Administração –, entendendo como está sendo construído essa relação e as suas implicações.

### **1.2.2 Justificativa prática**

No âmbito gerencial, a pesquisa mostrará às organizações a importância de manter uma relação tênue entre empresa e cliente, fazendo uso de plataformas – no caso, as mídias sociais – que estão sendo cada vez mais utilizadas de maneira ativa pelos consumidores. Conhecer o discurso dos clientes presentes nas mídias sociais, baseado nos seus interesses e necessidades, vai oferecer à empresa um número maior de informações para, então, poder planejar e executar ações mais adequadas e assertivas.

Compreender como as mídias sociais afetaram o marketing de relacionamento é outro fator importante na elaboração das estratégias. O crescimento das mídias redimensionou o processo de marketing, logo, explorar as estratégias utilizadas pelas empresas nas mídias sociais auxiliará as demais empresas a compreenderem a

robustez das mídias sociais e como se trata de um ambiente altamente propício à prática de marketing de relacionamento (KORMIN; BAHARUN, 2016).

Vale frisar a relevância de estudar as mídias sociais juntamente com o marketing de relacionamento, devido a estudos anteriores que previam a importância de ambos dentro de uma organização. Harris e Rae (2009) afirmaram que as mídias sociais iriam assumir um papel-chave no futuro do marketing. Este trabalho também pretende contribuir neste ponto, ao atestar que essa previsão já se tornou uma realidade dentro das organizações brasileiras.

### **1.2.3 Delimitação da pesquisa**

Apesar de possuir os mesmos propósitos do marketing de relacionamento tradicional, o marketing de relacionamento *on-line* precisou se adaptar ao cliente ativo, frequentador assíduo da internet. Compreender o comportamento de tais consumidores nas mídias sociais foi um importante começo para entender a melhor maneira de se utilizar as ferramentas das mídias sociais e compreender como o marketing de relacionamento deveria ser abordado dentro do mundo virtual (GUO, 2014). Para Gil-Or (2010), a abordagem por meio de uma mídia social deve ser coloquial e bi-direcional, diferentemente de um relacionamento tradicional.

Silva, Angeloni e Gonçalo (2013) destacam a necessidade da organização como um todo participar ativamente das mídias sociais para compreender o comportamento *on-line* do indivíduo na posição de cliente. Segundo Gil-Or (2010), o marketing convencional está se tornando menos eficaz pelo fato dos consumidores estarem perdendo a confiança no discurso das empresas, logo, a utilização das mídias sociais deve ser moldada na construção de relacionamentos baseados na transparência e na confiança entre cliente e empresa.

Gan et al. (2006) e Bilgihan e Bujisic (2014) desenvolveram modelos e estruturas que elucidam as mudanças ocorridas do marketing de relacionamento tradicional para o marketing de relacionamento *on-line*. Tais modelos auxiliaram na compreensão da efetividade da prática de marketing de relacionamento no mundo virtual, atestando que as ferramentas e plataformas disponíveis na internet podem ser eficientes na

busca por um relacionamento tênue, mas deve ser abordado de uma maneira diferente, tendo em vista que os clientes presentes na internet não possuem as mesmas características do cliente *off-line*.

Portanto, o presente estudo pretende averiguar junto às empresas varejistas de moda e os seus respectivos clientes a transformação que as mídias sociais estão provocando na prática do marketing de relacionamento.

Em relação ao critério espacial, o *locus* será as empresas varejistas de moda atuantes nas mídias sociais e praticantes de marketing de relacionamento. Optou-se por este segmento em virtude da crescente presença dessas empresas nas mídias sociais. As empresas inseridas neste setor são habitualmente conhecidas por praticarem marketing de relacionamento à sua maneira tradicional, o que permite verificar junto a elas e aos seus clientes quais foram as principais características alteradas nessa transição do tradicional para o *on-line*. A internet, onde as empresas estudadas também praticam marketing de relacionamento, é um espaço amplo, havendo a necessidade de delimitá-lo para se adequar aos interesses desta pesquisa. Logo, considerou-se para este estudo apenas as ações de marketing de relacionamento executadas nas mídias sociais *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *YouTube*.

O corte temporal será realizado no tempo presente, buscando também algumas características do marketing de relacionamento praticado no passado, de modo que possibilite uma comparação entre a prática anterior à inserção nas mídias sociais e a prática vigente.

## 2 ARCABOUÇO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

A seguir será apresentado o resultado da revisão bibliográfica realizada como primeira parte da pesquisa desta dissertação. Serão abordados os seguintes tópicos: mídias sociais, marketing de relacionamento e marketing de relacionamento *on-line*. A revisão teórica será de suma importância na obtenção das respostas para atender os objetivos propostos neste trabalho, de modo que, julga-se necessário conhecer a respeito das mídias sociais, compreender do que se trata o marketing de relacionamento e observar a sua evolução até culminar no marketing de relacionamento *on-line*, que surge com as mesmas intenções mas com características particulares.

### 2.1 MÍDIAS SOCIAIS

A partir da expansão das mídias sociais, foi possível observar as empresas aderindo as referidas plataformas em seu cotidiano, promovendo nelas seus produtos ou serviços e estabelecendo um contato direto com os clientes dentro dessas plataformas, estes também mais interessados em interagir com as empresas, possibilitando a solidificação de um relacionamento de baixo custo e longo alcance. Elucidando o que foi dito anteriormente, em 2011 mais de 50% dos usuários de mídias sociais seguiam alguma empresa de seu interesse (VRIES; GENSLER; LEEFLANG, 2012). A *Tracto Content Marketing* (2015) apontou em sua pesquisa que cerca de 75% das empresas apresentam algum tipo de relatório mensal de resultados advindos das mídias sociais e 49% das empresas pesquisadas investem alguma quantia financeira mensalmente nas mídias sociais.

Dessa maneira, para compreender posteriormente como é praticado o marketing de relacionamento dentro de uma mídia social, julga-se necessário conhecer as referidas plataformas, a funcionalidade das mídias mais utilizadas, as diversas ferramentas oferecidas nesses ambientes e as características dos usuários das mídias sociais, tendo em vista que no marketing de relacionamento é importante conhecer profundamente o cliente com que a empresa vai se relacionar, não sendo diferente dentro de um espaço virtual. Portanto, os seguintes subitens serão encontrados ao longo deste primeiro tema do referencial teórico: contexto e definição das mídias

sociais e usuários das mídias sociais.

### 2.1.1 Contexto e definição

Dentre as diversas definições de mídias sociais, optou-se pela estabelecida por Kaplan e Haenlein (2010), na qual os autores definem as mídias sociais como plataformas presentes na internet que permitem a criação e a troca de conteúdo entre seus usuários. As mídias sociais ganharam destaque por meio de canais e ferramentas como *Facebook*, *YouTube* e *Wikipedia*, além de outras plataformas, como *blogs*, aplicativos interativos para celular, fóruns e grupos de discussão (SILVA, 2014). Embora não sejam muitas, todas as plataformas citadas acima são caracterizadas como mídia social, logo, a distinção entre elas é possível por meio das diferenças na produção de conteúdo (KIETZMANN et al., 2011). As mídias sociais distinguem-se das mídias tradicionais, principalmente, pelo fato de facilitarem a criação e o compartilhamento de informações entre os usuários, além de serem praticadas em um âmbito virtual (BARCELOS; ROSSI, 2014).

A partir dessa breve definição de mídias sociais, é importante destacar a diversidade disponível na internet para a criação e compartilhamento de conteúdo entre os usuários. As mídias sociais foram categorizadas e expostas no Quadro 1. Optou-se por destacar no quadro apenas as mídias sociais mais utilizadas, mas, sem deixar de elucidar a variedade disponível na internet. Kietzmann et al. (2011) destacam a riqueza e a diversidade das mídias sociais atualmente, variando em termos de alcance e funcionalidade, sempre propiciando a geração e o compartilhamento de conteúdo.

Quadro 1 – Tipos de mídias sociais, funções e exemplos

Ferramenta	Funções	Exemplos
Blogs	Sites que permitem que os usuários publiquem textos, fotos e vídeos e interajam com outras pessoas através de comentários no próprio site dispostos em ordem cronológica.	Blogger
Redes Sociais	Possibilitam a criação de perfis e a interação através do estabelecimento de uma rede de amigos. É possível criar conteúdo por meio de textos, fotos e vídeos.	Facebook; MySpace; LinkedIn; Twitter
Compartilhamento de Vídeos	Compartilhamento de conteúdo através de vídeos.	YouTube

<b>Ferramenta</b>	<b>Funções</b>	<b>Exemplos</b>
Compartilhamento de Fotos	Compartilhamento de conteúdo através de fotos.	Flickr; Instagram
Projetos Colaborativos	Permitem a criação conjunta e simultânea de conteúdos por usuários finais.	Wikipedia

Fonte: Kaplan e Haenlein (2010); Subrahmanyam e Greenfield (2008).

Diante da definição de mídia sociais estabelecida por Kaplan e Haenlein (2010), percebe-se que o conteúdo não é produzido e consumido de maneira passiva pelas pessoas. Laroche, Habibi e Richard (2013) explicam que o conteúdo é produzido, compartilhado e consumido por usuários ativos, caracterizando o perfil dos clientes que uma organização pode encontrar nas mídias sociais. Segundo Jenkins (2009), os clientes presentes nas mídias sociais são ativos por não serem mais previsíveis, por interagirem com outros consumidores e por aderirem a ideia de poder fazer parte do processo e da cultura de uma organização. Dessa forma, o cliente pode receber e contribuir com conteúdo dentro da mesma mídia social em que uma empresa esteja presente (DRURY, 2008).

As mídias sociais têm um potencial de divulgação abrangente, permitindo que as organizações estabeleçam uma comunicação melhor e diretamente com os clientes de seu interesse, facilitando a construção de lealdade entre empresa e cliente (ERDOGMUS; ÇIÇEK, 2012). Esta interação entre empresa e cliente é realizada por meio de postagens, utilizando recursos como imagens, vídeos ou textos. As postagens podem assumir objetivos diferentes, variando de acordo com as suas características. Para elucidar, Kormin e Baharun (2016) atribuíram três categorias de postagens das empresas nas mídias sociais: transacional, informacional e entretenimento. O Quadro 2 descreve cada uma das categorias.

Quadro 2 – Tipos de postagem

<b>Tipo de postagem</b>	<b>Descrição</b>
<b>Transacional</b>	Postagem sobre o anúncio de um produto, negócio, promoção de preço e remuneração.
<b>Informacional</b>	Postagem sobre eventos, informações gerais, comunicado de imprensa e dicas.
<b>Entretenimento</b>	Postagens relacionadas a família e amizade, lembranças, piadas, jogos e <i>quiz</i> interativos.

Fonte: Kormin e Baharun (2016)

Mangold e Faulds (2009) atribuem dois papéis essenciais das organizações dentro das mídias sociais: permitir que as organizações conversem com seus clientes e que os clientes interajam uns com os outros. No entanto, é necessário articular esses papéis com cautela, de modo que as mídias sociais se tornem uma ferramenta eficaz para a organização. Nair (2011) justifica essa cautela, alegando que as mídias sociais não podem ser apenas um complemento, inclusive, sendo de suma importância entender como o mercado está se comportando diante das mídias sociais, comparando a estratégia imposta nas plataformas junto aos concorrentes.

Segundo Nair (2011), as mídias sociais são destinadas a alterar a maneira de se conectar e comunicar. Desse modo, tratam-se de plataformas que vão além da sua aplicabilidade de mídia de divulgação. Malita (2011) explica que a mídia social é uma fusão entre sociologia e tecnologia, transformando monólogo em diálogo, característica essencial para a prática do marketing de relacionamento. O marketing de relacionamento tem como um dos seus fundamentos proporcionar experiências diferenciadas para os clientes com os quais ela escolheu se relacionar, outro fator facilitado pelas mídias sociais. As mídias sociais, em sua essência, não se tratam de *websites*, mas sim de experiências (HANNA; ROHM; CRITTENDEN, 2011).

Como visto, as mídias sociais não são plataformas meramente informativas, elas são influenciadoras. Para Lampe et al. (2011) o sucesso na utilização de uma mídia social está relacionado a combinação de três fatores: tecnologia, tarefas e público. Conectar clientes e organização em uma mídia social é um desafio que vai além de construir um perfil ou elaborar um *website*, pois exige a compreensão da mídia social que está lidando e do público frequentador daquele ambiente, exigindo uma estratégia específica para se relacionar com o usuário *on-line* (SILVA; ANGELONI; GONÇALO, 2013).

### **2.1.2 Usuários das mídias sociais**

É relevante as empresas conhecerem os usuários que compõem as mídias sociais. Desse modo, sabendo as características dos usuários que podem ser encontrados, as empresas podem elaborar estratégias pontuais e adequadas de acordo com o seu público-alvo presente em cada plataforma.



Nos dias de hoje, trabalhar junto às mídias sociais já é uma realidade auspiciosa para muitas organizações. As mídias sociais são plataformas abrangentes e estão provendo às empresas resultados satisfatórios, permitindo que as mesmas obtenham mais clientes fiéis à marca (LAROCHÉ; HABIBI; RICHARD, 2013). Explica-se a consistência dos resultados pelo fato de que os consumidores esperam cada vez mais que as empresas se comuniquem com eles por meio dessas plataformas *on-line*, pois essa proximidade faz com que o consumidor tenha a sensação de estar sendo escutado e podendo fazer a diferença através da participação em mudanças no serviço ou produto (HARRIS; RAE, 2009).

Algumas pesquisas procuraram averiguar o que motiva um indivíduo a criar um perfil virtual e produzir conteúdo nas mídias sociais. Correa, Hinsley e Zúñiga (2010) explicam que as pessoas frequentemente usam essas plataformas para socializar com outras pessoas e expandir o círculo de amizade. Outros estudos estabeleceram três traços de personalidade centrais que caracterizam o usuário de mídia social: extrovertido, neurótico e aberto à experiência (ROSS et al., 2009; ZYWICA; DANOWSKI, 2008).

O usuário caracterizado como neurótico é mais preocupado com o controle da informação, de modo que, indivíduos que apontam um alto nível de “neuroticismo” são mais propensos a controlar o conteúdo que irão compartilhar. Estes usuários são mais preocupados e são relacionados à sensibilidade de uma ameaça. Abertura à experiência é encontrada em usuários predispostos a considerarem métodos alternativos de comunicação, sendo também considerados intelectualmente curiosos. Os usuários nomeados de extrovertidos tendem a se envolverem mais em atividades sociais. Tais usuários não substituem as interações no mundo real pelo mundo virtual, no entanto, utilizam as mídias sociais para expressar suas opiniões e realizar pesquisas. Estas pessoas têm uma maior tendência a serem sociáveis nas redes sociais.

Gil-Or (2010) esclarece que a maioria das pessoas cria um perfil nas mídias sociais para fazer parte de um grupo no qual se tem interesse, buscando ter interações sociais com os demais usuários que fazem parte desse grupo. Como as mídias sociais são socialmente construídas por meio de opiniões subjetivas, elas dependem fortemente

da capacidade dos usuários em expressarem tais opiniões, sendo um papel vital da empresa o estímulo a interação (MKONO; TRIBE, 2016).

Desse modo, as organizações não têm se limitado à divulgação dos seus produtos/serviços nas mídias sociais. A interação com os clientes e a possibilidade de estabelecer um relacionamento próximo é um atrativo que tem chamado a atenção das organizações. Chen, Fay e Wang (2011) destacam o poder do boca-a-boca e a sua influência entre os usuários de mídias sociais. O boca-a-boca tem uma grande influência entre grupos de amigos e familiares, ocorrendo a sua propagação de maneira gradativa (CHEN; FAY; WANG, 2011; EDERLMAN; HIRSHBERG, 2006). As mídias sociais surgiram como uma plataforma capaz de facilitar o boca-a-boca entre pessoas de um mesmo círculo e acelerar a sua disseminação para outros grupos. Essa nova maneira de comunicação por meio das mídias sociais tem promovido a socialização do consumidor e influenciado diretamente na sua tomada de decisão, consequentemente, interferindo nas estratégias de marketing das organizações (WANG; YU; WEI, 2012).

Wang, Yu e Wei (2012) e Gil-Or (2010) relatam que as variáveis de marketing afetam o comportamento e os comentários feitos *on-line* pelos consumidores. Por exemplo, o preço tem uma relação negativa com o comportamento do consumidor, de modo que, preços considerados altos pelos clientes geram comentários negativos nas mídias. Outro fator importante está na imagem da marca, sendo constatado uma relação positiva entre ser um produto/marca bem visto e os comentários favoráveis. Gil-Or (2010) afirma que os usuários da rede social *Facebook* são diretamente influenciados pela qualidade do serviço/produto, se tratando de um fator decisivo no compartilhamento ou não do conteúdo produzido pela empresa.

Diante da proximidade e interação que as mídias sociais proporcionam entre consumidor e empresa, espera-se um determinado comportamento das empresas nestas plataformas. Os consumidores esperam que as empresas sejam honestas, abertas, boas ouvintes e que aceitem opiniões dos usuários (XIA, 2013). Segundo Rapp et al. (2013), essa interação deve ser cuidadosamente monitorada por meio de múltiplos canais, visando a garantia de que a empresa esteja se comunicando a um nível adequado, não sendo enxergada como invasiva pelos usuários. Mangold e

Faulds (2009) reforçam a ideia de um setor exclusivo dentro da empresa destinado ao marketing nas mídias sociais, pois os consumidores presentes nestas plataformas crescem a cada dia e não são os mesmos fora do mundo virtual, de modo que, é essencial compreender o público-alvo presente em cada mídia.

É importante salientar como os usuários das mídias sociais valorizam a oportunidade de se aproximar de uma empresa e estabelecer um diálogo, pois a abertura promovida pela empresa desperta um interesse maior no consumidor, podendo ser decisiva em um momento de escolha entre diversos produtos ou serviços disponíveis. Schivinski e Dabrowski (2014) constataram que em um momento de decisão de compra, a atitude da marca nas mídias sociais tem um efeito positivo duplamente superior ao valor da marca.

A estratégia comportamental adotada pelos usuários ajuda a compreender os seus interesses e o que eles valorizam ao se relacionarem com uma empresa em determinada mídia social. Em relação ao comportamento dos adolescentes, Barcelos e Rossi (2014) identificaram diferentes estratégias comportamentais nas mídias sociais. Segundo os referidos autores, os adolescentes possuem diferentes estratégias quanto a seleção e diferenciação de mídias. Inicialmente, os adolescentes adotam efetivamente uma mídias social baseados em grupos de interesse e em cargas de informações restritas, assim, opta-se por mídias sociais que exijam pouco esforço em seu uso. O entretenimento é o segundo fator-chave na escolha de uma mídia social. Os adolescentes estudados relataram que a possibilidade de produzir e visualizar fotos e vídeos são essenciais em suas escolhas.

Outro fator importante na compreensão das preferências dos frequentadores de mídias sociais, é o fato dos usuários não estarem dispostos a compartilhar informação de uma empresa sem obter algo em troca, a menos que seja constatado algum tipo de compensação, seja ela monetária ou não (GIL-OR, 2010). Segundo Schivinski e Dabrowski (2014), o cenário ideal para uma empresa dentro da mídia social é atrair ou incentivar a produção de conteúdo pelos consumidores, de modo que, esta atitude se mostre como um reflexo da busca das empresas por apoio na elaboração e/ou manutenção de seus produtos/serviços. Gil-Or (2010) complementa ao afirmar que as empresas devem estimular o boca-a-boca dentro das mídias sociais, além da

interação entre usuário e empresa.

Heinonen (2011) categorizou os consumidores ativos presentes em mídias sociais de acordo com as suas motivações e contribuições, como elucidado na Figura 1:

Figura 1 – Consumidor ativo na mídia social

Motivação do consumidor	Entretenimento	Escapar do mundo real e relaxar se entretendo	Tornando-se inspirado Gestão de humor	Auto-expressão
	Ligação social	Vigilância social Compartilhando experiências com outros	Fazendo parte e se conectando Estar atualizado	Criando e gerenciando uma rede social Manter contato
	Informação	Recuperando informações ou conteúdo do produto Vigilância de notícias Recolha de informação factual	Aplicando o conhecimento Compartilhando e acessando opiniões, críticas e avaliações	
		Consumo	Participação	Produção
Contribuição do consumidor				

Fonte: Heinonen (2011)

As motivações dos consumidores foram divididas em três categorias: **processamento de informação, ligação social e atividades de entretenimento**. Já as contribuições dos consumidores nas mídias sociais foram categorizadas em **consumo, participação e produção**.

Os usuários interessados no **consumo** de **entretenimento** buscam apenas escapar do mundo real, encontrando no mundo virtual uma maneira de relaxar através do entretenimento oferecido nas mídias sociais. Já os usuários com interesse em **consumo** de **informação** estão à procura de informações sobre produtos ou serviços e *download* de conteúdo. Também foi constatado o tipo de usuário que busca o **consumo** de **ligação social**. Este tipo de usuário costuma praticar nas mídias sociais o compartilhamento de suas experiências com outros usuários que tenham o mesmo

interesse e tem a curiosidade de se aproximar e conhecer mais a respeito de amigos e conhecidos.

Outras duas categorias associadas que caracterizam um usuário de mídia social são **participação e entretenimento**. Nesse sentido, os usuários buscam inspiração e encorajamento em conteúdos produzidos nas mídias sociais, de modo que, a pessoa consiga gerenciar o seu humor mediante a interação com o conteúdo disponível. Existem também os usuários interessados em **participação e ligação social**, que utilizam as mídias sociais para se manterem atualizados por meio da conexão com outras pessoas pertencentes a mesma comunidade. Outro usuário característico das mídias sociais é o interessado em **participação e informação**. O referido usuário busca o compartilhamento e acesso a comentários e opiniões de outros usuários, além de utilizar o conhecimento adquirido para benefício próprio e o processamento de conteúdo.

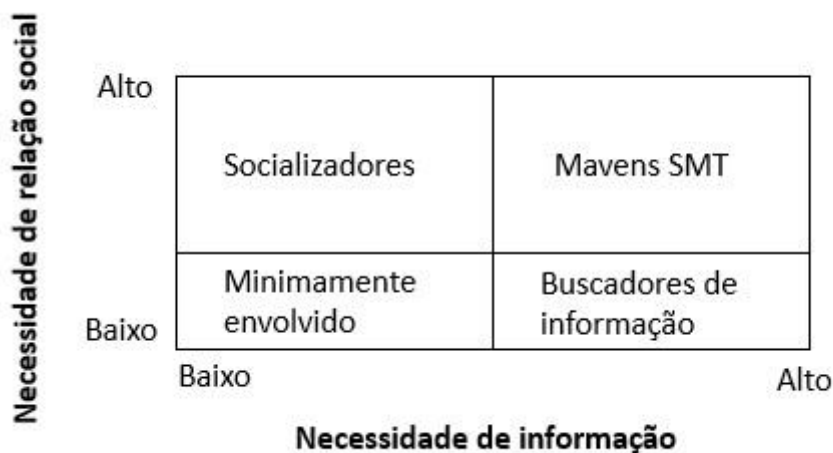
Usuários interessados em **produção e entretenimento** querem se auto-expressar, promovendo um indivíduo capaz de expressar as suas próprias crenças e opiniões. Por fim, encontrou-se usuários de mídias sociais interessados em **produção e ligação social**. Estes usuários são caracterizados por buscarem a manutenção de relacionamentos através da gestão do seu perfil na mídia social.

Heinonen (2011) constatou, após a elaboração dessa estrutura, que a noção clássica de indivíduos como meros consumidores está ultrapassada e os consumidores devem ser vistos como produtores ativos de valor. As empresas devem participar mais de atividades dentro das mídias sociais onde estão os seus clientes, a fim de compreender o impacto destes na construção da marca e também para facilitar a interação com clientes potenciais e a manutenção de clientes antigos por meio de um relacionamento ténue (HEINONEN, 2011).

Foster, West e Francescucci (2011) criaram quatro tipos distintos de usuários de acordo com a sua necessidade de socialização e informação por meio das mídias sociais. As quatro categorias criadas são baseadas de acordo com a participação do usuário em três tipos distintos de atividades: criar ou contribuir com material; socializar e conectar-se com outras pessoas; buscar informação para ajudar na tomada de

decisão. Assim, surgiram as quatro categorias que definem os usuários: **minimamente envolvido**, **socializador**, **buscador de informações**, **Mavens SMT**.

Figura 2 – Tipologia de usuário de mídia social



Fonte: Foster, West e Francescucci (2011)

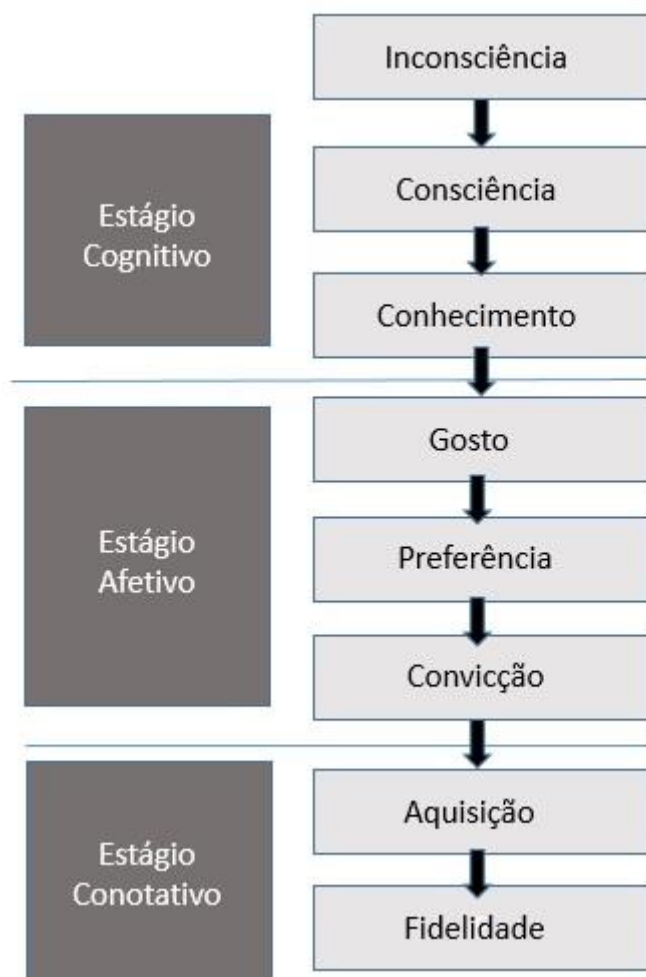
Foster, West e Francescucci (2011) constataram através do resultado de sua pesquisa os quatro tipos de usuários citados e elucidados na figura cima. O usuário que possui baixa necessidade social e de informação foi intitulado **minimamente envolvido**. A categoria **socializador** engloba usuários com altas necessidades sociais e baixa busca por informação. Usuários chamados de **buscador de informação** possuem interesse na busca por informação com baixa necessidade de relação social. Por fim, os **Mavens SMT** se enquadram no tipo de usuário altamente interessado em socialização e informação.

Apesar das pesquisas de Heinonen (2011) e Foster, West e Francescucci (2011) categorizarem os usuários de mídias sociais por meio de terminologias distintas, ambas convergem ao apresentarem uma estrutura para a caracterização dos usuários baseada nos seus interesses e na sua participação dentro das mídias sociais. A intersecção de ambas caracterizações pautadas na busca dos usuários por informação e socialização, elucidam uma necessidade dos usuários em se relacionarem com pessoas do seu círculo, também encontrando nas mídias sócias informações necessárias para os auxiliarem em tomadas de decisões. Para Hautz, Denhardt e Füller (2013), as atividades nas mídias sociais de fato afetam o processo

de tomada de decisão do usuário.

Hautz, Denhardt e Füller (2013) atestaram que as atividades exercidas nas mídias sociais influenciam os usuários em três estágios mentais: a fase cognitiva, o estágio afetivo e o estágio conotativo. De acordo com os respectivos autores, a hierarquia dos efeitos, em seu estudo, representa um processo mental que um usuário do *Facebook* passa ao tomar uma decisão de compra. A hierarquia dos efeitos segue uma ordem em que o usuário percebe, processa e usa todas as informações transmitidas através da comunicação do marketing. Primeiramente acontece o estágio cognitivo, fazendo com que o usuário tenha um conhecimento e consciência sobre o produto ou marca, para posteriormente entrar no estágio afetivo e desenvolver sentimentos positivos ou negativos e, então, chegar no estágio conotativo e agir através da aceitação ou rejeição do mesmo. Cada um dos três estágios possui três eventos que ocorrem seguidamente, como é apresentado na Figura 3. O estágio cognitivo é formado pela inconsciência, consciência e conhecimento. Em seguida, o estágio afetivo é composto pelo gosto, preferência e convicção. Por fim, o estágio conotativo encerra o processo através da aquisição e fidelidade.

Figura 3 – Hierarquia dos Efeitos



Fonte: Hautz, Denhardt e Füller (2013)

Modelado a partir da Hierarquia dos Efeitos, Hautz, Denhardt e Füller (2013) buscaram entender como as atividades de uma empresa nas mídias sociais influenciam a tomada de decisão de um usuário. Para isso, relacionou-se o conhecimento da marca com o estágio cognitivo, o boca-a-boca com o estágio afetivo e a intenção de aquisição com o estágio conotativo. O estudo realizado pelos respectivos autores mostrou que as atividades exercidas pelas empresas nas mídias sociais influenciam os três estágios mentais do usuário, ou seja, o modelo da Hierarquia dos Efeitos representa um processo mental possível que um usuário passa ao deparar com práticas de marketing de uma organização em mídias sociais. Também constatou-se que a insatisfação perante a marca compromete o envolvimento do usuário com o perfil da empresa na mídia social.



A internet já faz parte da vida dos consumidores, que hoje não hesitam em expressar a sua (in) satisfação por meio de comentários nas mídias sociais (WANG; YU; WEI, 2012). Nelas, os usuários produzem conteúdos expressando a sua admiração e respeito pelas marcas que adoram, mas também para àquelas que causaram algum tipo de insatisfação (OIKAWA, 2009).

Essa participação intensa dos clientes na produção de conteúdo e a demonstração de interesse em incrementar os serviços da empresa, reflete o quão engajados estão os clientes e como as mídias sociais são um ambiente propício a isso. Hanna, Rohm e Crittenden (2011) explicam que os consumidores estão assumindo papéis cada vez mais ativos em relação ao conteúdo de marketing das empresas e, desse modo, as empresas dirigem o seu foco para espaços *on-line* onde os consumidores frequentam assiduamente. Por meio das mídias sociais, os usuários trocam ideias e experiências sobre o produto, o serviço ou a marca, valorizando a opinião de outros usuários que pertencem a um mesmo grupo ou possuem o mesmo interesse (HERINGER; DÓRIA, 2012).

### **2.1.3 Mídias sociais nos países emergentes**

Ao longo dos últimos anos, desenvolveu-se uma relação tênue entre economia e cultura, abrangendo aspectos não só econômicos e tecnológicos, como também culturais e sociais (GIUDICE; CARAYANNIS; PERUTA, 2013). Como parte importante desse desenvolvimento, estão as mídias sociais. O sucesso da implantação das mídias sociais está diretamente ligado ao avanço da tecnologia (BERTHON et. al, 2012).

A tecnologia, associada às práticas de marketing nas plataformas virtuais, tem se tornado cada vez mais frequente em mercados emergentes, tal como o Brasil (ALAVI, 2016). As características encontradas em países emergentes, capazes de influenciar o comportamento relacional dos indivíduos, permitem que as empresas pratiquem junto aos clientes o marketing de relacionamento (BRESSAN; SIGNORI, 2014).

A prática de marketing de relacionamento, principalmente dentro das mídias sociais, está se tornando um ato recorrente em países com potencial de crescimento, pois os

consumidores encontrados nos mercados emergentes estão aumentando a sua capacidade aquisitiva e migrando para a internet, estando abertos para estabelecer laços sociais com organizações, na expectativa de serem ouvidos (ALAVI, 2016). Logo, Michaelidou, Siamagka, Christodoulides (2011) relatam que os profissionais de marketing em mercados emergentes estão aproveitando os benefícios ofertados pelo marketing digital para se aproximar do cliente, dar voz e espaço para eles e conquistar a sua lealdade.

Já Bressan e Signori (2014) destacam a cultura e a confiança como dois importantes aspectos que podem impactar positivamente nas relações entre cliente e empresa nos mercados emergentes, sendo essenciais na obtenção da lealdade e no estabelecimento de relacionamentos.

Diante disso, Berthon et. al (2012) relatam que as mídias sociais estão alterando a maneira das empresas localizadas em países emergentes criarem valor, o foco agora é o indivíduo ou a comunidade. Pesquisas precursoras a respeito de mídias sociais e marketing de relacionamento já apontavam uma vantagem competitiva para empresas, estabelecidas em mercados emergentes que utilizavam essas plataformas (GAN et. al, 2016). Pesquisas mais recentes, como as de Berthon et. al (2012), Bressan e Signori (2014), Alavi (2016) corroboram com o fato e apontam um crescimento na utilização das referidas plataformas por parte das empresas.

A partir da elucidação do conceito de mídia social e da caracterização dos usuários que frequentam tais plataformas, é de suma importância para esta pesquisa tratar da temática marketing de relacionamento. O entendimento do marketing de relacionamento e a compreensão da sua prática em ambientes *off-line* é primordial para analisar a sua evolução e a sua prática cada vez mais comum nas mídias sociais. Desse modo, apresenta-se a seguir o que a literatura aborda a respeito de marketing de relacionamento.

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

A presente dissertação tem por interesse compreender as mudanças ocorridas no marketing de relacionamento de empresas do varejo de moda devido a sua prática

nas mídias sociais. Diante disso, entende-se como necessário abordar o que a literatura trata a respeito da temática marketing de relacionamento por meio da sua definição e características, dos benefícios adquiridos com a sua prática e da maneira que ocorre o desenvolvimento de estratégias e processos dentro de uma empresa interessada em praticar o marketing de relacionamento.

Entender do que se trata o marketing de relacionamento e observar a sua importância para cliente e empresa, é essencial para compreender – juntamente com o tópico anterior de mídias sociais – o surgimento de uma recente prática, intitulada “marketing de relacionamento *on-line*”, que será aprofundada posteriormente. Logo, os seguintes subitens serão abordados na sequência: contexto e definição, benefícios do marketing de relacionamento e desenvolvimento do marketing de relacionamento.

### **2.2.1 Contexto e definição**

Diante de um cenário competitivo, onde a concorrência intensifica-se constantemente e, conseqüentemente, ocorre um aumento no nível de exigência dos clientes, houve uma mudança no foco de orientação do marketing, pois, admitiu-se a necessidade de se aproximar dos clientes e construir uma relação de longo prazo, afim de não perdê-los para a concorrência (LIAN; CHEN; WANG, 2008).

Nesse contexto, observou-se que a relação comprador-vendedor não termina após uma venda ser concluída, ali é apenas o começo. Diante da necessidade de customização de serviços, produtos e atendimento, surge o marketing de relacionamento. Berry (1983, p. 25), primeiro a utilizar o termo marketing de relacionamento, define a prática como “atrair, manter e aprimorar as relações com os clientes”. Para os vendedores, relacionamento de longo prazo passou a significar uma possível certeza de vendas futuras, enquanto para os clientes, relacionamento de longo prazo significou redução de risco e maior busca por informações (BEJOU, 1997).

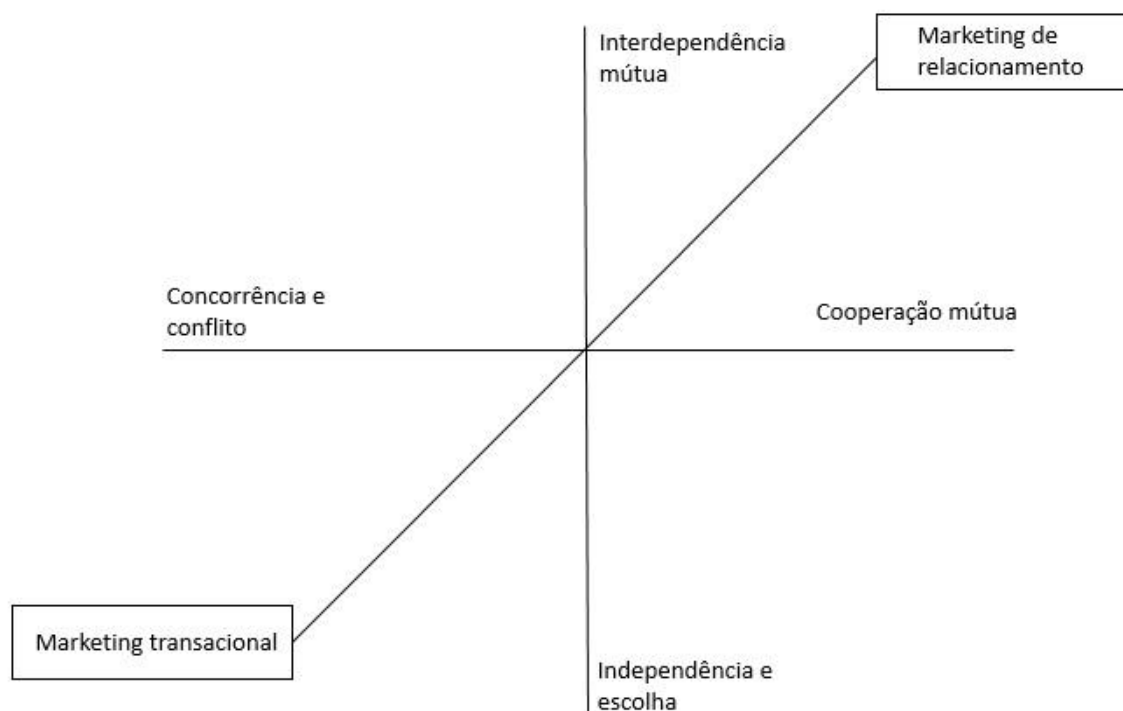
Segundo Sheth e Parvatiyar (1995), o envolvimento objetivado pelo marketing de relacionamento integra não só clientes, mas também fornecedores e outros grupos diretamente envolvidos nas atividades de desenvolvimento da organização. Esta relação interativa proposta pelo marketing de relacionamento pressupõe a existência

de laços econômicos, emocionais e estruturais estreitos entre eles (SHETH; PARVATIYAR, 1995).

Toda a interação vislumbrada pelo marketing de relacionamento faz do marketing um suporte na construção de relacionamentos, guiando a empresa para um futuro que tem por base a relação com seus clientes (MCKENNA, 1991).

A globalização dos negócios e o crescente reconhecimento da importância da retenção dos clientes, reforçam o percurso natural de transformações e adaptações do marketing (GRÖNROOS, 1994). Sheth e Parvatiyar (1995) apontam mudanças nos axiomas de marketing causadas pelo marketing de relacionamento: concorrência e conflito para cooperação mútua e independência de escolha para interdependência mútua.

Figura 4 – Axiomas do marketing transacional e marketing de relacionamento



Fonte: Sheth e Parvatiyar (1995)

O primeiro axioma do marketing transacional é a crença de que a concorrência e os próprios interesses são os motores da criação de valor. Por meio da concorrência, os compradores fazem a sua escolha, motivando as organizações a criarem um valor

para o seu produto ou serviço. Esse axioma foi questionado com o surgimento do marketing de relacionamento, pois seus defensores acreditam que a cooperação mútua, em oposição à concorrência e ao conflito, leva a uma criação de valor superior.

O segundo axioma é a crença que a independência de escolha seja mais eficiente para criar valor. O referido axioma parte do princípio de que a independência de escolha dos atores de marketing é vital para uma organização, pois a liberdade de escolha dos parceiros de transação preserva exclusivamente os seus próprios interesses. No entanto, os envolvidos em marketing de relacionamento acreditam que a interdependência reduz os custos de transação e geram maior qualidade, ou seja, um produto ou serviço com qualidade a baixo custo pode ser obtido por meio da interdependência e da parceria entre os atores da cadeia de valor.

Em suma, o marketing transacional faz uso de conceitos como o *mix* de marketing, o ciclo de vida do produto e o processo de segmentação, baseando-se em marketing de massa sem o conhecimento profundo dos seus clientes, enquanto o marketing de relacionamento é estruturado por meio da construção de relacionamentos baseado na confiança (BAKER; BUTTERY; RICHTER-BUTTERY, 1998).

Palmatier et al. (2007) fazem um alerta em relação as diferenças entre marketing transacional e marketing de relacionamento. De acordo com os referidos autores, nem sempre a proximidade com os clientes implica em desempenho superior, sendo que, a redução do relacionamento com os clientes e a estruturação de um marketing baseado em clientes transacionais pode vir a ser uma opção lucrativa. Contudo, Palmatier et al. (2007) ressaltam que a literatura existente ainda é escassa e precária no suporte a identificação de condições nas quais a redução do marketing de relacionamento seja a melhor opção. Gordon (1998) sustenta que as avaliações que eram baseadas no desempenho financeiro e na participação no mercado, com o marketing de relacionamento passam a incluir a variável satisfação do cliente.

Por meio de um conceito sucinto e sintetizador, Gordon (1998, p. 31) define o marketing de relacionamento como “o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. Raval e Grönroos (1996) reforçam a importância

do valor para o marketing de relacionamento e a capacidade da empresa em fornecer valor superior aos seus clientes.

Os consumidores entram em um relacionamento justamente com a expectativa de obter um valor positivo em detrimento a outras empresas do mercado (PETERSON, 1995). Torna-se primordial, para empresas interessadas em se relacionar com os seus clientes, estabelecer estratégias, missões e valores minuciosos, com o intuito de lograr êxito no marketing de relacionamento. Willenborg (1999) argumenta que empresa e cliente devem orientar o relacionamento através dos seguintes itens:

- Interdependência mútua entre as partes. Os clientes são reconhecidos pelas empresas a nível individual, como ativos e como fonte de rendimento e lucro, tanto no presente como no futuro;
- Cooperação entre as partes;
- Trata-se de uma orientação de longo prazo, se estendendo através de várias interações e transações;
- Há o domínio do interesse mútuo dos envolvidos. O objetivo é uma distribuição “ganha-ganha” de resultados e satisfação mútua. O interesse próprio dos envolvidos é realizado indiretamente por meio do interesse mútuo e cooperativo.

Com o propósito de elucidar os diversos conceitos de marketing de relacionamento presentes na literatura, Sasaki (2010) elencou em sua dissertação 11 definições, demonstrando a ausência de uma teoria geral e as mutações que as definições sofreram ao longo do tempo. O Quadro 3 apresenta as definições:

Quadro 3 – Definições de marketing de relacionamento

<b>Autores e Ano</b>	<b>Definição</b>
<b>Berry (1983, p. 25)</b>	“O marketing de relacionamento está atraindo, mantendo e – em organizações de vários serviços – melhorando os relacionamentos com os clientes.”
<b>Jackson (1985<sup>a</sup>, p. 165)</b>	“O marketing de relacionamento é o marketing para ganhar, construir e manter relacionamentos fortes e duradores com clientes industriais.”

<b>Autores e Ano</b>	<b>Definição</b>
<b>McKenna (1991, p. 69)</b>	“O marketing de relacionamento significa uma forma de integrar o cliente à empresa, criando e sustentando o relacionamento entre os clientes e a empresa.”
<b>Vavra (1993, p. 40)</b>	“Pós-marketing é o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. O objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes.”
<b>Peppers e Rogers (1995, p. 2)</b>	“One-to-one (1 to 1) marketing é um tipo de marketing de relacionamento. Para ser 1 to 1, a empresa precisa atuar focada no cliente individual, seguindo a premissa de tratar clientes diferentes de forma diferente.”
<b>Ballantyne (1994, p. 3)</b>	“Uma estrutura disciplinar emergente para criar, desenvolver e manter trocas de valor entre as partes envolvidas, pela qual os relacionamentos de troca evoluem para oferecer ligações contínuas e estáveis na cadeia de fornecimento.”
<b>Morgan e Hunt (1994, p. 22)</b>	“O marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas.”
<b>Sheth e Parvatiyar (1995, p. 256)</b>	“Marketing de relacionamento é um processo em curso de engajar perspectivas e clientes em atividade e programas colaborativos e cooperativos com o propósito de criar e melhorar o valor econômico mútuo, a um custo reduzido.”
<b>Gordon (1998, p. 31)</b>	“Marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.”
<b>Nickels e Wood (1999, p. 5)</b>	“O marketing de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse.”
<b>Gummesson (2005, p. 22)</b>	“Marketing de relacionamento é o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos.”

Fonte: adaptado de Sasaki (2010)

Diante de diversas definições, nota-se que a ideia central do marketing de relacionamento é criar um vínculo de fidelidade entre empresa e cliente, estabelecendo uma relação estável, mutuamente lucrativa e de longo prazo (RAVALD; GRÖNROOS, 1996). Em sua maioria, os autores utilizaram em suas definições termos como “manter”, “sustentar” e “duradouro”, destacando a busca pela manutenção de relacionamentos de longo prazo como a essência do marketing de relacionamento.

Desse modo, o grande desafio do marketing de relacionamento trata-se de gerenciar bem as relações da organização, levando em consideração fundamentos do marketing transacional e aspectos essenciais do próprio marketing de relacionamento (BAKER; BUTTERY; RICHTER-BUTTERY, 1998).

Como será apresentado adiante, o marketing de relacionamento adotou novas ferramentas e maneiras de se aproximar do cliente interno e externo e de promover uma relação rentável e longínqua, no entanto, os seus objetivos e a sua essência permanece a mesma. Hoje, os avanços tecnológicos permitem que as organizações interajam com um extenso número de usuários em um âmbito global, facilitando a aproximação e a criação de valor entre cliente e empresa (GUO, 2014; SHETH; PARVATIYAR, 1995).

### **2.2.2 Benefícios do marketing de relacionamento**

O marketing de relacionamento, por meio dos seus objetivos, visa uma relação em que haja beneficiação mútua entre empresa e cliente, ao passo que esta relação se configura como interativa, valorativa e duradoura. Logo, dentro da prática do marketing de relacionamento, apesar dos benefícios serem mútuos, pode-se verificar a existência de benefícios para o cliente e benefícios para a empresa.

O benefício ofertado ao cliente é o principal fator responsável pela fidelização do indivíduo à marca, de modo que, o consumidor só vai aderir ao marketing de relacionamento com a expectativa de obter um valor positivo com a sua participação (PETERSON, 1995). Gruen (1995) argumenta que o consumidor necessita de motivações para se relacionar com a empresa. O autor reitera que a referida motivação é adquirida por meio do comprometimento, satisfação e confiança, sendo que o melhor relacionamento é alcançado quando as três características estão presentes.

A satisfação é a reação dos clientes perante um benefício adquirido com a prática do marketing de relacionamento. De acordo com Shien e Yazdanifard (2014), os clientes ficam satisfeitos ao usufruírem de um produto ou serviço que supere as suas expectativas, fazendo com que as organizações tenham esta preocupação ao se



relacionarem com os clientes. Portanto, um dos benefícios do marketing de relacionamento para os clientes é a oferta de um produto ou serviço que supere as suas expectativas.

Além de um produto/serviço acima da expectativa, o relacionamento com a empresa proporciona ao cliente a customização dos serviços, de modo que, cada cliente passa a ser enxergado como singular, criando, assim, um ajuste único para cada relação empresa-cliente (ABUBAKAR; MOKHTAR; ABDULLATEEF, 2013). Esse processo, chamado de personalização, é o resultado de um esforço em satisfazer as necessidades, desejos, gostos e preferências dos clientes (HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006).

Abubakar, Mokhtar e Abdullateef (2013) também salientam outros benefícios que o marketing de relacionamento possibilita ao cliente. Segundo os autores, o cliente passa a ter o *status* de ativo importante, passando a ser visto como parte da cultura daquela empresa, contribuindo e ganhando benefícios exclusivos.

Outra motivação buscada pelos clientes para adentrarem em um relacionamento é a confiança. Para o cliente, é de suma importância se relacionar com um parceiro que não demonstre oportunismo, além de ter a certeza de estar adquirindo um serviço/produto de qualidade (HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006). A interação entre cliente e empresa também exige uma comunicação recíproca, logo, é necessária a presença de um clima de confiança ao longo do tempo, não se limitando a uma única transação (CASIELLES; ÁLVAREZ; MARTÍN, 2005).

Casielles, Álvarez e Martín (2005) complementam afirmando que os clientes esperam receber benefícios que os diferenciem dos clientes que não se relacionam com a empresa. Os autores destacaram os seguintes benefícios distintivos: **sociais, psicológicos, econômicos e personalização**.

Os **benefícios sociais** são obtidos através da formação de laços estreitos entre clientes e funcionários. De acordo com os autores, essa relação tênue envolve sentimentos de familiaridade, reconhecimento pessoal, amizade, afeto e apoio social.

**Benefícios psicológicos** são os resultados de um sentimento de conforto e um clima de confiança junto à organização. O benefício psicológico faz com que o cliente diminua a percepção de risco durante a aquisição.

A medida que a relação vai se tornando mais intensa, os **benefícios econômicos** são adquiridos através da obtenção de uma política de preços diferenciada. Os autores ressaltam que **benefícios econômicos** também envolvem aspectos não monetários, como economia de tempo.

A relação entre empresa e cliente também proporciona ao cliente **benefícios de personalização**, fazendo com que o mesmo obtenha um serviço expandido, se tornando um cliente central para a organização.

Peterson (1995) constatou em sua pesquisa que a maioria dos consumidores se envolvem em um relacionamento com a empresa buscando benefícios financeiros, geralmente associados a descontos em programas de vantagens. O autor destacou que a maioria dos entrevistados citaram termos como “descontos” e “economizar dinheiro”. Outros benefícios mencionados foram o reconhecimento especial por parte da empresa e a facilidade/conveniência no momento da compra.

É importante entender as reais necessidades dos clientes, conhecê-los proximamente e a partir daí manter uma relação saudável e de longo prazo. Consequentemente, surgirão também os benefícios do marketing de relacionamento para as empresas. O marketing de relacionamento tem por objetivo dar ênfase a trocas relacionais a partir da premissa básica que seja proveitoso tanto para o cliente como para a empresa (GRUEN, 1995).

O principal benefício que a empresa pode adquirir por meio do marketing de relacionamento é a conquista da fidelidade do cliente. A importância de ter clientes satisfeitos e comprometidos está na capacidade de obter a sua lealdade e, consequentemente, promover indiretamente uma comunicação boca-a-boca em larga escala com potencial para a obtenção de novos clientes (EVANS; LASKIN, 1994; HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002). Evans e Laskin (1994) complementam ao destacarem que os clientes tendem a comprar repetidamente

enquanto estiverem satisfeitos com a marca.

Para usufruir de todos os benefícios que o marketing de relacionamento pode proporcionar, é essencial a formulação de estratégias internas junto aos funcionários e colaboradores. Kinard e Capella (2006) ressaltam a importância de fazer com que os funcionários assimilem a cultura do marketing de relacionamento, pois, isso acarretará em uma relação estável com os clientes e, possivelmente, em funcionários satisfeitos desempenhando o seu serviço de maneira otimizada. Além dos funcionários, é de suma importância ter o cliente como uma parte ativa corporativa. Morris, Brunyee e Page (1998) sustentam que se trata de uma vantagem colaborativa trabalhar junto ao cliente, pois, permite-se que o cliente crie e participe por meio de sugestões que podem ser aproveitadas, tendo em vista que trata-se de uma opinião de quem consome o serviço/produto regularmente.

O marketing de relacionamento também pode proporcionar benefícios financeiros à empresa. Estabelecer e manter uma relação de longo prazo com cliente é financeiramente mais rentável do que conquistar novos clientes, havendo também a oportunidade de aumentar o preço do seu produto/serviço para aproveitar a lealdade do cliente à empresa, sabendo da possibilidade do mesmo concordar em pagar um preço superior à concorrência (BATISTA, 2011; MORRIS; BRUNYEE; PAGE, 1998).

Para Hunt, Arnett e Madhavaram (2006), sumariamente, o marketing de relacionamento se trata de escolhas estratégicas, de modo que, o principal benefício proveniente desta prática é a possibilidade de competir melhor dentro do mercado. Praticar marketing de relacionamento implica em melhora constante da qualidade dos serviços/produtos da empresa, vislumbrando que o cliente perceba as melhorias (EVANS; LASKIN, 1994). Por sua vez, Zeithaml e Bitner (2003) sintetizam na Figura 5 os benefícios que uma empresa pode adquirir investindo em marketing de relacionamento:

Figura 5 – Benefícios do marketing de relacionamento para as empresas



Fonte: Zeithaml e Bitner (2003)

O quadro a seguir apresenta de maneira resumida os benefícios encontrados na literatura que o marketing de relacionamento pode proporcionar tanto para o cliente, como para a empresa, evidenciando ser uma prática benéfica para todos os envolvidos.

Quadro 4 – Resumo dos benefícios do marketing de relacionamento

CLIENTE		EMPRESA	
Benefício	Autores	Benefícios	Autores
Produto/serviço superior às expectativas	Shien e Yazdanifard (2014)	Fidelidade do cliente	Evans e Laskin (1994); Zeithalm e Bitner (2003)
Customização do serviço	Abubakar, Mokhtar e Abdullateef (2013); Hunt, Arnett e Madhavaram (2006); Casielles, Álvares e Martín	Funcionários e clientes comprometidos	Kinard; Capella, (2006); Morris, Brunyee, Page, (1998); Zeithalm e Bitner (2003)
Ativo importante dentro da empresa	Abubakar, Mokhtar e Abdullateef (2013);	Comunicação boca-a-boca	Evans e Laskin (1994); Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002)
Benefícios econômicos (preço e tempo)	Casielles, Álvares e Martín (2005); Peterson (1995)	Benefícios financeiros	Morris, Brunyee, Page, (1998)
Confiança da empresa	Hunt, Arnett e Madhavaram (2006); Casielles, Álvares e Martín (2005)	Aumento do poder competitivo	Hunt, Arnett e Madhavaram (2006); Evans e Laskin (1994); Zeithalm e Bitner (2003)

Fonte: elaborado pelo autor, 2017

Como visto na literatura, os benefícios do marketing de relacionamento podem ser divididos em benefícios para a empresa e benefícios para o cliente, no entanto, por se

tratar de uma relação bilateral, os objetivos e benefícios de ambos são complementares e devem ser compreendidos pelos dois lados, para, assim, serem colhidos os frutos de uma parceria duradoura e benéfica. Para Morgan e Hunt (1999) o marketing de relacionamento só deve ser adotado caso contribua para a obtenção de vantagem competitiva e a empresa tenha condições de sustentar essa vantagem que será obtida a partir das estratégias de marketing de relacionamento.

### **2.2.3 Desenvolvimento do marketing de relacionamento**

O marketing de relacionamento pressupõe o desenvolvimento de estratégias e processos para atingir o cliente e promover uma integração do mesmo com a empresa, surgindo, então, um relacionamento duradouro e mutuamente benéfico. Administrar o relacionamento com o cliente, de maneira indubitável, é essencial para a empresa ganhar destaque no mercado e superar à concorrência na busca por um lugar na mente do consumidor.

Inicialmente, é preciso ter um foco mútuo claramente estabelecido, além das necessidades específicas a serem cumpridas, tendo em mente que se trata de uma parceria “ganha-ganha” entre comprador e vendedor (EVANS; LASKIN, 1994). Posteriormente, os respectivos autores destacam que o desenvolvimento do marketing de relacionamento deve ocorrer de maneira colaborativa, o que significa que os envolvidos têm de trabalhar em conjunto na busca por objetivos comuns.

Gordon, McKeage e Fox (1998) destacam que o marketing de relacionamento faz uso de diversas táticas para construir e estabelecer relacionamentos entre empresas e clientes, fornecedores, funcionários e outras instituições. As descrições das táticas de marketing de relacionamento foram categorizadas pelos autores em três dimensões. A primeira, chamada de continuidade, aborda exemplos tradicionais, como programas de fidelização, e tem o objetivo de dar prosseguimento na interação junto ao cliente, vislumbrando a longevidade da relação. Outra dimensão é a individualização. Nesta, as organizações utilizam táticas voltadas para as necessidades individuais de cada cliente, obtendo um maior nível de informações precisas e minuciosas do indivíduo, vislumbrando, assim, melhores resultados. A terceira dimensão, utilizada para descrever táticas de marketing de relacionamento, é a personalização. Os autores

destacam que, em mercados homogêneos e competitivos, torna-se difícil a distinção de um produto/serviço, logo, os consumidores valorizam o comportamento e a interação junto aos funcionários no momento da compra.

Três áreas, no ponto de vista de Grönroos (2004), são vitais para uma execução bem-sucedida de uma estratégia de relacionamento. Segundo o autor, manter a qualidade de um produto ou serviço em um mercado competitivo e obter uma vantagem diante dos concorrentes, são desafios impostos ao marketing de relacionamento. Assim, Grönroos (2004) sugere que empresas que decidem implementar o marketing de relacionamento, devem planejar as suas estratégias baseadas em processos de **interação, comunicação e valor**.

A **comunicação** no marketing de relacionamento é essencial que seja praticada de maneira bidirecional, não apenas divulgando o serviço/produto, mas obtendo uma resposta dos clientes para, então, adequar as suas necessidades e desejos (SCHULTZ; TANNENBAUM; LAUTERBORN, 1994). Grönroos (2004) sustenta que parte do êxito do marketing de relacionamento está na capacidade de integrar todos os canais e mensagens de comunicação de marketing para apoiar o estabelecimento, a manutenção e o aprimoramento das relações com os clientes.

Em relação a **interação**, Grönroos (2004) sugere que o conceito de interação deve substituir o conceito de produto. Segundo o autor, o produto não tem a capacidade de evoluir e ser contínuo como uma relação, de modo que, a abordagem do marketing de relacionamento preza por colocar o cliente no centro do marketing e alinhar seus recursos com processos geradores de valor para o cliente. A interação surge a partir de uma comunicação que estimule o diálogo entre empresa e cliente, almejando o compartilhamento e a criação de conhecimento entre as partes (GRÖNROOS, 2004). Evans e Laskin (1994) destacam a importância da empresa em estimular o *feedback* do cliente e fazer dessa interação uma prática contínua.

A partir do processo de interação, o **valor** passa a ser criado em conjunto com o cliente no marketing de relacionamento. Portanto, se a empresa souber alinhar os seus recursos e competências com os processos internos dos clientes, o valor transforma-se em valor percebido pelo cliente (GRÖNROOS, 2004). O processo de criação de

valor conjuntamente com o cliente demonstra de fato como o cliente percebe a criação de valor ao longo do tempo e irá colocar a empresa em posição de vantagem competitiva no mercado (GRÖNROOS, 2004; MORGAN; HUNT, 1999).

O Quadro 5, elaborado por Grönroos (2000), sumariza de que maneira a empresa pode se comunicar com o cliente dentro de um relacionamento:

Quadro 5 – Recursos de comunicação em um relacionamento

<b>Mensagens Planejadas</b>	<b>Mensagens do Produto</b>	<b>Mensagens de serviço</b>	<b>Mensagens Não-planejadas</b>	<b>Ausência de Comunicação</b>
Comunicação de massa	Utilidade	Interações com processos de serviço	Boca-a-boca	Silêncio após uma interrupção do serviço
Mala direta	<i>Design</i>	Entregas	Notícias	Falta de informação sobre o progresso dos processos de serviço e fabricação
Vendas	Aparência	Reivindicações	Referências	
<i>Sites</i>	Matéria-prima	Manipulação	Grupos na internet	
	Processos de produção	SAC	Fofoca	

Fonte: Grönroos (2000)

Percebe-se que o marketing de relacionamento é construído a partir da integração de alguns elementos que, ao serem trabalhados em conjunto, formam a estrutura necessária para o desenvolvimento das estratégias. Grönroos (2000) trata o diálogo como peça-chave nos anseios do marketing de relacionamento. Embora todos esses esforços comunicativos sejam convidativos a interação, apenas planejar e gerenciar a comunicação não é suficiente para criar um diálogo, é necessária a integração dos processos de comunicação e os processos de interação, promovendo, assim, estratégias para um relacionamento contínuo (GRÖNROOS, 2000).

O marketing de relacionamento, por sua vez, tem a preocupação em selecionar parceiros adequados, contudo, a empresa deve-se envolver em relacionamentos somente quando a estratégia do marketing de relacionamento estiver alinhada e de acordo com a estratégia global da organização (MORGAN; HUNT, 1999).

É relevante, no desenvolvimento do marketing de relacionamento, compreender o seu papel para a organização. De acordo com Morgan e Hunt (1999), o entendimento desse papel é pautado por meio do reconhecimento dos recursos necessários a partir

dos benefícios obtidos com o marketing de relacionamento, a adequação dos envolvidos nas perspectivas econômica, estratégica e social e a sustentabilidade das vantagens que surgem quando o marketing de relacionamento está sendo praticado. Palmer (1995) destaca a importância do marketing de relacionamento fazer parte da cultura da empresa, pois, o marketing de relacionamento tem grandes chances de não lograr êxito em uma cultura transacional.

Paralelamente ao crescimento do marketing de relacionamento, estão as tecnologias que auxiliam às empresas nas interações junto aos seus clientes. Os avanços tecnológicos permitem uma proximidade cada vez maior e direta com os clientes, como, por exemplo, o desenvolvimento e a expansão da internet e do *Customer Relationship Management* (CRM) (SHETH; PARVATIYAR, 1995; SRIROJANANT; THIRKELL, 1998).

Perante a essas mudanças, as empresas estão à procura de novas maneiras de se relacionarem com os clientes, de modo que, consigam reunir e trabalhar com os dados de cada indivíduo que se tenha a intenção de manter ou iniciar uma relação (CARNEIRO; SIMÕES; FILIPE, 2013). Destarte, o CRM se tornou um suporte gerencial essencial na construção de relacionamentos. Segundo Glazer (1997), o CRM faz uma ponte entre a tecnologia e as estratégias de marketing de relacionamento, subsidiando a empresa com dados e informações na construção de relacionamentos longínquos.

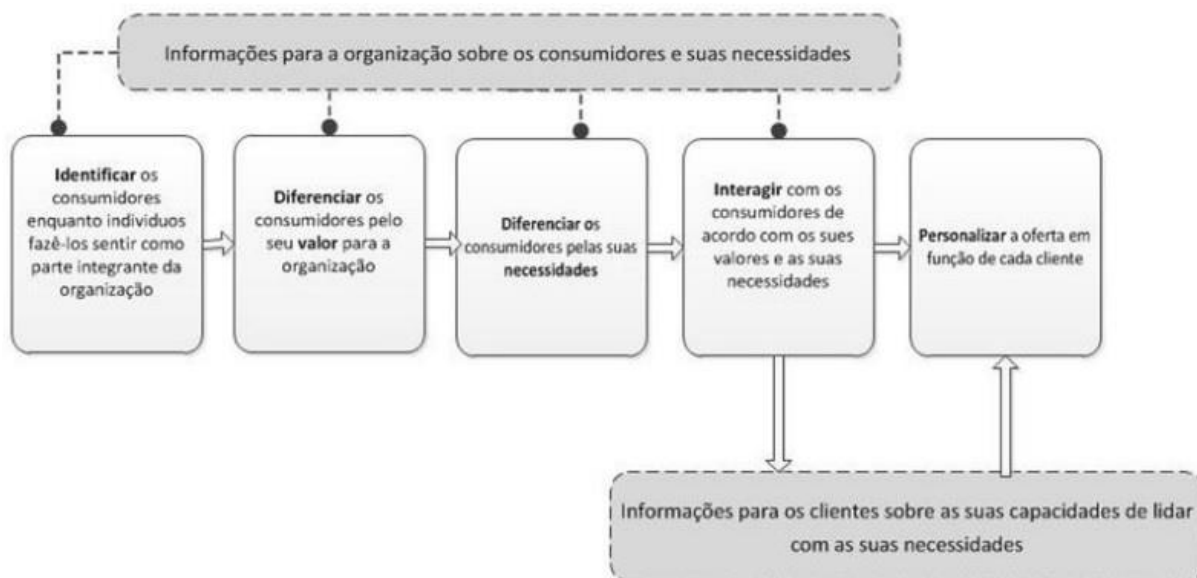
Segundo Fayerman (2002, p. 58), “o CRM é uma estratégia de negócios corporativo projetada para otimizar a receita e a satisfação do cliente, organizando a instituição em torno de segmentos de clientes”. O CRM envolve a integração de marketing, vendas e atendimento ao cliente, visando alcançar maior eficiência e eficácia na entrega de valor (RICHARDS; JONES, 2008). Adotado por muitas empresas com o objetivo de auxiliar na gestão de relacionamentos, o CRM, se bem planejado, pode contribuir para os profissionais de marketing através da antecipação das necessidades dos clientes reais e potenciais, satisfazendo-os de uma maneira eficiente e eficaz (CARNEIRO; SIMÕES; FILIPE, 2013).

Peppers e Rogers (2011) desenvolveram um modelo que contribui no entendimento



do processo de gestão de relacionamentos com o auxílio de um CRM, tal modelo consiste em quatro fases: identificar, diferenciar, interagir e personalizar.

Figura 6 – Fases da gestão do relacionamento



Fonte: Peppers e Rogers (2011)

Como relatado ao longo do tópico, nos dias de hoje, o marketing de relacionamento, em sua essência, permanece o mesmo daquele conceituado primeiramente por Berry (1983). No entanto, inevitavelmente o surgimento e a qualificação da tecnologia modificaram algumas características da prática do marketing de relacionamento, que também passou a ser praticado em ambientes virtuais. Logo, a caracterização dessa recente prática e os seus benefícios serão apresentados no tópico seguinte.

## 2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO *ON-LINE*

Para compreender melhor as transformações que o marketing de relacionamento vem sofrendo ao longo dos anos, até culminar em sua prática no mundo virtual, foi de suma importância apresentar o conceito, os benefícios e os processos em seu modo tradicional. Intenciona-se apresentar neste tópico a sua prática em modo *on-line*, de maneira que, se consiga compreender teoricamente a transição, as mudanças e a evolução do marketing de relacionamento tradicional para o marketing de relacionamento virtual.

### 2.3.1 Contexto e definição

A revolução da comunicação e da tecnologia, por meio do advento da internet e da adoção do *e-Business*, mudaram significativamente o cenário dos negócios, tornando a interatividade presente no mundo virtual uma aliada na construção e gestão de relacionamentos (AL-WESHAH et al., 2013).

A crescente utilização da internet e das mídias sociais e, conseqüentemente, a sua massificação, resultaram no surgimento de novas oportunidades para a criação e manutenção de relacionamentos personalizados entre empresas e clientes (BRUN; DURIF; RICARD, 2014). Boateng e Narteh (2016) salientam que plataformas como e-mail, sites e mídias sociais são os principais canais de comunicação e interação, possibilitando a prática de marketing de relacionamento *on-line*. Gide e Shams (2011) complementam ao afirmarem ser indispensável a prática em mídias sociais cada vez mais populares como *Facebook*, *Twitter* e *YouTube*. A natureza interativa e conjuntiva dessas plataformas virtuais é capaz de capturar informações que, geralmente, não são possíveis por meio da prática do marketing de relacionamento tradicional, devido a separação de tempo e espaço entre empresa e cliente (CHING; ELLIS, 2006).

Gan et al. (2006) sustentam que as tecnologias presentes na internet oferecem diversos benefícios e facilidades para a gestão de relacionamentos, como a disponibilidade instantânea de informações de clientes, permitindo, assim, a construção e a manutenção de relacionamentos de longo prazo. Empresas que fazem uso destas tecnologias de maneira adequada, podem estreitar os laços com os clientes e ouvir as suas necessidades, criando um diálogo essencial no marketing de relacionamento em seu modo *on-line* (GUO, 2014).

A prática de marketing de relacionamento *on-line* surgiu na última década e a sua literatura ainda encontra-se fragmentada. A medida que as empresas foram encontrando condições quase perfeitas para operar, esbarraram em uma gama de produtos similares, surgindo a necessidade de encontrar alternativas eficazes para se diferenciarem frente aos concorrentes e assegurar a retenção dos clientes (MPINGANJIRA, 2014; VERMA; SHARMA; SHETH, 2015). Como destacam Patsioura, Vlachopoulou e Manthou (2009), as empresas incorporam as plataformas

virtuais com o objetivo inicial de melhorar a satisfação do cliente e aumentar a sua retenção.

Destarte, em relação ao conceito de marketing de relacionamento *on-line*, Boateng e Narteh (2016) afirmam que trata-se do uso de ferramentas interativas para construir relacionamentos de longo prazo com clientes, de modo que, os objetivos de ambas as partes sejam satisfeitos ao longo da relação.

Não obstante, Gan et al. (2006, p. 5) definem a prática de marketing de relacionamento no mundo virtual como “[...] o uso multifacetado de recursos interativos presentes na internet para estabelecer, avaliar, manter e construir relacionamentos de longo prazo com clientes, desde que os resultados sejam mutuamente benéficos.”

Por sua vez, Bai, Hu e Jang. (2006, p. 35) definem o marketing de relacionamento *on-line* como uma

“Prática de marketing estratégico para estabelecer, manter, melhorar e comercializar relacionamentos de clientes ligados em rede através do cumprimento de promessas comunicadas ou implementadas em determinados canais eletrônicos como a internet.”

A partir das definições elencadas, é possível constatar que o marketing de relacionamento *on-line* possui uma definição semelhante ao marketing de relacionamento tradicional, abordando os mesmos propósitos e objetivos. A diferença crucial entre as duas perspectivas está no local onde a relação com os clientes será estabelecida, sendo que, o marketing de relacionamento *on-line* imprescinde a utilização de plataformas virtuais para a sua prática.

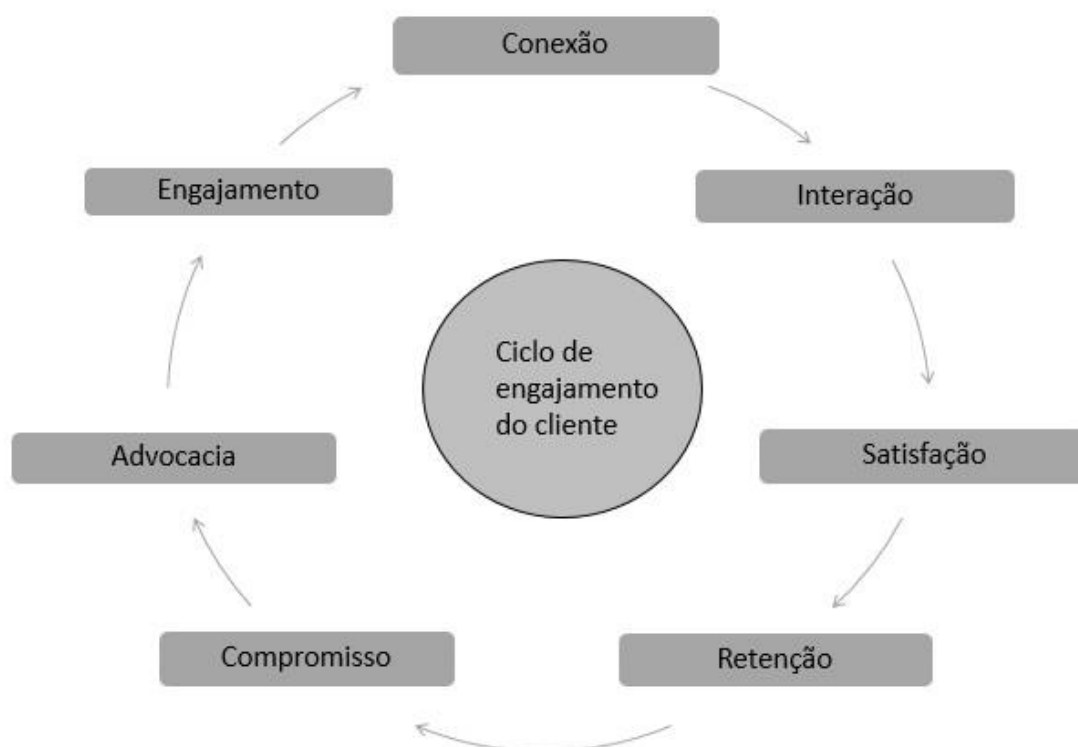
Dentre as plataformas virtuais necessárias para a prática do marketing de relacionamento, estão as mídias sociais, objeto central deste trabalho. As mídias sociais possuem uma capacidade de facilitar a construção de relacionamentos, fornecendo ferramentas que otimizam este processo e satisfazem o cliente final (SASHI, 2012).

Sashi (2012) destaca a necessidade do cliente se engajar na busca pela obtenção da confiança e, posteriormente, do relacionamento de longo prazo. Clientes engajados

tornam-se parceiros que colaboram junto a empresa no processo de agregar valor para melhoria do produto/serviço e, conseqüentemente, da satisfação das suas necessidades e de outros clientes. É um papel da empresa estimular o engajamento por parte do cliente, e a mídia social mostra-se um local propício para isso, tendo em vista que já se provou ser um ambiente satisfatório para a construção e o estabelecimento de relacionamentos (GUO, 2014; SASHI, 2012; SOARES; MONTEIRO, 2015).

A Figura 7 propõe o ciclo de engajamento dos clientes e as fases que norteiam a empresa na construção deste processo:

Figura 7 – Ciclo de engajamento do cliente



Fonte: Sashi (2012)

A primeira etapa do ciclo consiste na **conexão** entre cliente e empresa, pré-requisito essencial no estabelecimento de vínculos emocionais e na conseqüente construção de uma troca relacional. No contexto do marketing de relacionamento *on-line*, Sashi (2012) sugere que a conexão seja estabelecida por meio das mídias sociais, pois é possível encontrar uma larga variedade de indivíduos e empresas. A conexão virtual

pode ser considerada uma via de mão dupla, ao passo que, clientes podem procurar empresas para estabelecer conexões e empresas podem fazer o mesmo na busca por clientes.

Uma vez conectados, passa a acontecer uma **interação** entre empresa e cliente. Com o avanço tecnológico, interações podem ser realizadas de modo mais frequente, com grupos ou comunidades e quase em tempo real, por meio de ferramentas como e-mail, mensagens instantâneas, *blogs* e redes sociais (SASHI, 2012). De acordo com Sashi (2012, p. 261),

“As interações entre os vendedores e seus clientes podem melhorar a compreensão das necessidades dos clientes, especialmente mudanças nessas necessidades ao longo do tempo, e facilitar a modificação de produtos existentes ou o desenvolvimento de novos produtos para melhor satisfazer essas necessidades.”

O prosseguimento da interação entre clientes e empresas, e a consequente progressão para o engajamento, só vai acontecer mediante a existência de **satisfação** entre ambos. Sashi (2012) salienta que a satisfação é uma condição necessária para o envolvimento do cliente, no entanto, não é suficiente para sacramentar o almejado envolvimento. Kinard e Capella (2006) constataram que atividades relacionais que demonstrem confiança, estão diretamente relacionadas com o nível de satisfação dos clientes. Sumariamente, uma resposta adequada aumenta a satisfação do cliente, intensifica a relação entre cliente e empresa, faz com que o cliente tenha maior intenção de compra e pratique o boca-a-boca positivo (XIA, 2013).

A próxima fase do ciclo é a **retenção**. A retenção do cliente pode ser originada a partir de uma satisfação global ao longo do tempo ou de emoções altamente positivas (SASHI, 2012). A satisfação global é percebida quando o cliente passa a adquirir o produto/serviço constantemente, implicando em uma relação de longo prazo com a empresa (KHALIFA; LIU, 2007; SASHI, 2012). A retenção do cliente ocorre mediante a utilização adequada dos dados dos clientes para promover uma melhor experiência (GAN et al., 2006). Segundo Khalifa e Liu (2007), a etapa de retenção requer esforços extras para aprimorar esta experiência, fazendo com que os clientes se habituem a adquirir o serviço/produto regularmente.

Sashi (2012) destaca a existência de duas dimensões quando há **compromisso** em um relacionamento: compromisso afetivo e compromisso calculista. De acordo com o autor, compromisso calculista é mais racional, podendo ser resultado também da falta de alternativas, contudo, geralmente, leva a níveis mais elevados de fidelidade e a relacionamentos mais longínquos. Já o compromisso afetivo é mais emocional e surge a partir do sentimento de confiança e reciprocidade em uma relação. Segundo Sashi (2012), o compromisso afetivo resulta em níveis mais elevados de confiança e vínculos emocionais.

A fase seguinte, denominada **advocacia**, se refere a espontaneidade dos clientes em espalhar as suas experiências positivas com o produto/serviço nas mídias sociais. A empresa também pode exercer a função de advocacia em um relacionamento, por exemplo, trocando termos de atendimento como “atender o cliente” para “encantar o cliente”, tornando o cliente uma peça central, objetivando, prioritariamente, a busca pelos seus interesses (SASHI, 2012). Cabe também à empresa criar um ambiente propício para a troca de experiências entre clientes, estimulando o relato de experiências positivas junto a marca (MPINGANJIRA, 2014).

Após todas as fases elucidadas, o ciclo culmina no **engajamento**. Este passo é visado no momento que percebe-se que os clientes fiéis ou satisfeitos estão compartilhando seus momentos de prazer e suas experiências satisfatórias com os demais, tornando-se defensores da marca ou do produto/serviço. Por se tratar de um ciclo contínuo, o envolvimento do cliente requer comprometimento afetivo, comprometimento calculista, estabelecimento de vínculos emocionais, fidelidade e prazer (SASHI, 2012). O engajamento do cliente expande o papel dos clientes, tornando-os parte do processo de adição de valor como co-criadores (ROSSI, 2011; SASHI, 2012). De acordo com Miller e Lammas (2010), modelos estão sendo desenvolvidos para auxiliar o processo de co-criação de valor com os clientes. A inclusão do cliente neste processo aumenta a sua satisfação com a marca, estabelecendo um vínculo cada vez maior entre empresa e cliente, transformando o indivíduo em adorador e defensor da empresa e aumentando ainda mais os vínculos emocionais, afetivos e as interações (RAVALD; GRÖNROOS, 1996; SASHI, 2012).

Para Sashi (2012), o conceito de engajamento do cliente reconhece e necessita das

oportunidades oferecidas pela internet para transformar a relação entre empresa e cliente. As mídias sociais, especificamente, têm se mostrado um espaço que encoraja o consumidor a manifestar seus interesses e a construir relacionamentos com a marca de sua preferência (WANG; YU; WEI, 2012). Rossi (2011) afirma ser necessário que a empresa crie soluções criativas *on-line* destinadas a envolver os clientes no processo de desenvolvimento de produtos e criação de valor conjunto. Desse modo, a autora acredita na elaboração de soluções de maneira sinérgica pelos empregados, fomentando o diálogo e a integração dos clientes por meio de diferentes formas de interação.

Jung, Ineson e Green (2012) destacam a utilização das mídias sociais no marketing de relacionamento com a intenção de se comunicar com consumidores passados, potenciais e existentes, monitorando uma discussão aberta. Assim, o uso de plataformas virtuais promove uma ligação social e estrutural entre cliente e empresa, acarretando em interação, partilha de informações, resolução de problemas e incentivo à compra (LIAN; CHEN; WANG, 2008).

Sumariamente, “marketing de relacionamento *on-line* requer a facilitação dos processos de interação, comunicação, diálogo e valor” (HARRIDGE-MARCH; QUINTON, 2009, p. 174). A confiança é o fator-chave do marketing de relacionamento em seu modo virtual, devendo ser estabelecida e posteriormente reforçada, refutando qualquer tipo de hesitação por parte do consumidor (MILLER; LAMMAS, 2010).

### **2.3.2 Benefícios**

Tratando-se de um recém-chegado no marketing de relacionamento, a força das mídias sociais em conexões pessoais e relevância de conteúdo apresenta-se como uma excelente oportunidade para o engajamento de longo prazo e construção de relacionamentos (DRURY, 2008). As mídias sociais, especificamente, fornecem um canal eficaz para construir relacionamentos e envolver os clientes por meio da troca e partilha de experiências, uma função escassa em plataformas de comunicação de massa tradicionais (GUO, 2014).

Mpinganjira (2014) constatou, através do seu estudo, que o desenvolvimento de

relações em ambientes *on-line* requer a oferta de uma série de benefícios para o cliente, como personalização, facilidade e/ou comodidade de comunicação e proteção à sua privacidade. Proporcionar benefícios aos clientes é uma maneira de adquirir a sua confiança – essencial no marketing de relacionamento – e dar início a uma relação que pode resultar na fidelidade do indivíduo (CHING; ELLIS, 2006; LIANG; CHEN; WANG, 2008). Este processo contínuo resulta em um dos principais benefícios do marketing de relacionamento para as empresas: a repetição de compra (MPINGANJIRA, 2014).

Ching e Ellis (2006) destacam a possibilidade de se estabelecer uma relação em que os envolvidos não estejam no mesmo país, havendo uma possibilidade de interação que é menos viável no marketing de relacionamento tradicional. Hoje, existe a possibilidade de conhecer as preferências dos clientes, estabelecer vínculos e personalizar uma oferta, mesmo estando separados por tempo e espaço (GAN et al., 2006).

Personalizar a oferta torna-se um diferencial e um componente essencial do marketing de relacionamento *on-line*. A comunicação promovida nas plataformas virtuais faz com que a empresa adquira um volume de informações muito grande a respeito do cliente e consiga elaborar ofertas precisas para consumidores específicos, consolidando, assim, o relacionamento com o cliente (LIANG; CHEN; WANG, 2008).

Por sua vez, em relação aos benefícios que o marketing de relacionamento *on-line* pode proporcionar às organizações, Heringer e Dória (2012, p. 107) acreditam que “[...] o maior benefício que as empresas podem adquirir a partir das suas iniciativas nas mídias sociais [...] é a construção de relacionamentos de excelência com seus clientes”. Em comparação com o marketing de relacionamento tradicional, a sua prática na internet possibilita um ganho de fidelidade mais eficiente e capaz de atingir grupos maiores de clientes (SHIEN; YAZDANIFARD, 2014).

A facilidade e o alcance da comunicação, proporcionada pelas mídias sociais, permitem que os clientes divulguem as suas experiências junto a empresa de uma maneira mais expansiva. Os clientes leais e satisfeitos tendem a recomendar a marca às pessoas do seu círculo de amizade (SHIEN; YAZDANIFARD, 2014). O conteúdo



disponibilizado nas mídias sociais e as interações nela praticadas requerem atenção e cuidado por parte da organização, à medida que atitudes bem ou mal vistas geram boca-a-boca positivo e negativo entre os usuários das mídias sociais (HAUTZ; DENNHARDT; FÜLLER, 2013).

A utilização das mídias sociais para a prática de marketing de relacionamento permite atingir o consumidor de maneira mais rápida e econômica, pois se tratam de plataformas gratuitas que possibilitam que a empresa comercialize e interaja com clientes locais e internacionais em tempo real (MIRZAEI et al, 2012). Os relacionamentos estabelecidos nas mídias sociais também podem gerar valor por meio do aumento de receita e redução de custos, ao passo que, praticar marketing nestas plataformas não necessita de um investimento alto (AL-WESHAH et al., 2013; HERINGER; DÓRIA, 2012).

Brun, Durif e Ricard (2014) destacam o forte impacto, em relação aos clientes, da e-experiência percebida por meio da qualidade e simplicidade. Logo, torna-se relevante proporcionar benefícios aos clientes por meio de plataformas virtuais bem estruturadas, fáceis de manusear e informativas, proporcionando uma experiência diferenciada para os consumidores. Srirojanant e Thirkell (1998) elucidam que investir em canais interativos está em harmonia com o estabelecimento de culturas organizacionais voltadas para o marketing de relacionamento.

As plataformas de mídias sociais permitem que as organizações se aproximem dos clientes e que juntos interajam de maneira simultânea. Na visão de Rapp et al. (2013), quanto mais o consumidor interagir com a empresa em uma mídia social, mais fiel àquela marca ele estará sendo, o que acarretará na beneficiação mútua, objetivo final do marketing de relacionamento. Este diálogo instaurado nas mídias sociais afeta positivamente a percepção dos clientes em relação a marca, cabendo ao profissional de marketing induzir os consumidores a participarem das campanhas divulgadas nos canais virtuais (SCHIVINSKI; DABROWSKI, 2014).

Na visão de Schivinski e Dabrowski (2014), os principais benefícios adquiridos através da prática do marketing de relacionamento *on-line* são a consolidação da fidelidade do cliente à marca e a redução dos custos de alguns serviços. De modo geral, as

mídias sociais podem se tornar uma importante ferramenta gerencial na construção da marca a longo prazo e no gerenciamento de relacionamentos com os clientes (NOBLE; NOBLE; ADJEI, 2012).

Com base na literatura revisada, a Figura 8 reúne os principais benefícios que a prática do marketing de relacionamento nas mídias sociais pode proporcionar aos clientes e as organizações.

Figura 8 – Benefícios do marketing de relacionamento *on-line*



Fonte: elaborado pelo autor, baseado na literatura, 2017

A Figura 8 elucida os principais benefícios que o ambiente virtual proporcionou à prática de marketing de relacionamento. Vale ressaltar que os referidos benefícios não são exclusivos da prática *on-line*, sendo que alguns podem ser encontrados também por meio da sua prática tradicional. No entanto, a maioria, como dissertado ao longo do tópico, só é possível adquirir mediante a prática em ambientes virtuais.

### 2.3.3 Estratégias de relacionamento *on-line*

Como elucidado anteriormente, as mídias sociais se tornaram um canal eficaz na construção de relacionamentos por meio do estímulo à interação, a troca de ideias e o compartilhamento de experiências (GUO, 2014). Através da prática de marketing de relacionamento em uma mídia social, é possível aumentar a confiança e a lealdade do consumidor junto a marca, promovendo um relacionamento benéfico para o cliente e para a empresa (LAROCHE; HABIBI; RICHARD, 2013).

No entanto, Guo (2014) salienta a necessidade da definição de estratégias adequadas para garantir a eficácia do marketing de relacionamento *on-line*, promovendo, assim, uma interação bem-sucedida com os clientes. Não se mostra suficiente intensificar as estratégias, é preciso repensá-las, a fim de instaurar uma cultura baseada no diálogo e na colaboração, criando maneiras específicas e inovadoras de participação do cliente (ROSSI, 2011). A dinamicidade dos canais virtuais pode influenciar diretamente na elaboração das estratégias, podendo exigir a formulação de tais estratégias por meio de tentativa e erro baseada em conhecimento informal e envolvimento pessoal (MUNAR, 2012).

Por se tratar de uma plataforma virtual, com acesso irrestrito, necessita-se conhecer as necessidades psicológicas dos usuários das mídias sociais, com o intuito de compreender o consumidor de uma maneira mais abrangente e satisfazer as suas necessidades de um modo mais eficaz (JUNG; INESON; GREEN, 2012). Logo, Bai, Hu e Jang (2006) estabeleceram uma estrutura operacional progressiva para o marketing de relacionamento *on-line* com clientes, que é composta por cinco níveis, como pode ser visualizado no Quadro 6.

Quadro 6 – Estrutura do marketing de relacionamento *on-line*

NÍVEL	CARACTERÍSTICA DA MÍDIA
<b>Nível 1 – Básico:</b> A empresa tenta vender seus produtos fornecendo informações básicas do produto e da empresa, mas não acompanha. Este nível refere-se a situações em que a plataforma apenas fornece informações necessárias do produto/empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil da empresa</li> <li>• Informações do produto</li> <li>• Visualização do produto</li> <li>• Direcionamento através de narrativas</li> </ul>

NÍVEL	CARACTERÍSTICA DA MÍDIA
<b>Nível 2 – Reativo:</b> A empresa é reativa a venda dos seus produtos. Fornece oportunidade para comprar produtos e incentivar as comunicações dos clientes sobre os produtos da empresa. Este nível inclui recursos que permitem aos clientes entrarem em contato com a empresa em qualquer tipo de preocupação com o produto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos em destaque (ofertas especiais ou promoção especial)</li> <li>• Disponibilização de contato via telefone, e-mail e mídia social</li> </ul>
<b>Nível 3 – Responsável:</b> A empresa demonstra suas responsabilidades para cuidar do cliente. Ela oferece oportunidades de serviços personalizados e solicita sugestões de melhoria de produtos e decepções específicas dos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço de atendimento ao cliente</li> <li>• Política de privacidade na internet</li> <li>• Capacidade de reclamação (indicando como e quando a queixa será tratada)</li> </ul>
<b>Nível 4 – Proativo:</b> A empresa incentiva mais diálogos com os clientes e tenta aumentar as chances de manter contato para novas sugestões criativas. Este nível inclui recursos que permitem que a empresa tome a iniciativa de construir relações mais profundas com os clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo ao <i>feedback</i> dos clientes</li> <li>• Permitir a interação entre os clientes</li> <li>• Possibilitar o compartilhamento de informações dos clientes</li> </ul>
<b>Nível 5 – Parceria:</b> A empresa trata os clientes como parceiros e trabalha continuamente com os clientes em um nível mais pessoal, objetivando descobrir maneiras de oferecer maior valor. Este nível refere-se a recursos que possibilitem aumentar a fidelidade e agregar mais valores à relação de longo prazo entre a empresa e o cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de fidelidade (cartões, clubes)</li> <li>• Estrutura de membros diferenciados</li> <li>• Canal de comunicação exclusivo para membros</li> <li>• Exclusividades para membros</li> </ul>

Fonte: adaptado de Bai, Hu e Jang (2007)

Miller e Lammas (2011) destacam a importância da conquista do marketing boca-a-boca dos usuários das mídias sociais, relatando se tratar de um espaço que permite e estimula a voz do consumidor. O marketing boca-a-boca nas mídias sociais inclui comentários positivos e negativos a respeito do produto ou da marca, sendo de suma importância ter estratégias bem definidas a respeito da prática do marketing de relacionamento nessas plataformas (HAUTZ; DENNHARDT; FÜLLER, 2013). Ações boca-a-boca estimuladas na internet, podem proporcionar um conflito indesejável para o consumidor entre os custos sociais e os benefícios recebidos, caso a motivação do engajamento junto a uma empresa seja motivada por estes fatores (BARCELOS; ROSSI, 2014).

Diante disso, Hoffman e Fodor (2010) ressaltam que as mídias sociais possibilitam que as empresas desenvolvam estratégias com o objetivo de engajar e estimular o boca-a-boca. Nesse sentido, os referidos autores desenvolveram métricas que podem

auxiliar as empresas na elaboração de estratégias para o alcance dos objetivos destacados, como pode ser visto no Quadro 7.

Quadro 7 – Métricas relevantes para as mídias sociais por objetivo

Mídia Social	Engajamento	Boca a boca
<i>Blogs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de membros</li> <li>• Número de comentários</li> <li>• Quantidade de conteúdo gerado pelo usuário</li> <li>• Número de respostas de enquetes e pesquisas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de referências do <i>blog</i> em outras mídias</li> <li>• Número de compartilhamento</li> <li>• Número de curtidas</li> </ul>
Redes sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de comentários</li> <li>• Número de usuários ativos</li> <li>• Número de curtidas dos amigos do usuário</li> <li>• Número de itens gerados pelo usuário</li> <li>• Taxa de interação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequência de aparição no mural dos amigos</li> <li>• Número de postagens no mural</li> <li>• Número de compartilhamento</li> <li>• Número de respostas de convites enviados por amigos</li> </ul>
Compartilhamento de vídeo e foto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de réplicas</li> <li>• Número de acessos</li> <li>• Número de comentários</li> <li>• Número de inscritos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de postagens em outros sites</li> <li>• Número de acessos em <i>links</i></li> <li>• Número de vezes que foi publicado em outras mídias</li> <li>• Número de curtidas</li> </ul>
Projetos colaborativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de tentativas de criação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de referências ao projeto em outras mídias</li> </ul>

Fonte: adaptado de Hoffman e Fodor (2010)

Plataformas como mídias sociais disponibilizam opções que possibilitam o boca a boca com uma velocidade e um alcance extenso e imediato. Para Hautz, Dennhardt e Füller (2013), uma das principais razões para a utilização das mídias sociais, por parte dos consumidores, é o desejo de comunicar aos outros experiências positivas ou negativas. Posto isto, o estímulo ao engajamento e ao boca-a-boca assegura à organização a possibilidade de satisfação do cliente e de estreitar os vínculos com os clientes que se encaixam nestas características, pavimentando um caminho para o estabelecimento da fidelidade entre cliente e empresa.

Solidificar um relacionamento entre cliente e empresa requer o estabelecimento de estratégias bem definidas, além de sua contínua revisão e adaptação. Estratégias como uma presença constante e transparente nas mídias sociais, uma adequada

adaptação da linguagem de acordo com o meio selecionado e o foco na interação com os clientes, ajudam a criar visibilidade para a marca. (CAPITELLO et al., 2014). Para Tsimonis e Dimitriadis (2014), direcionar as estratégias de marketing de relacionamento para uma mídia social é mais assertivo quando se tem um público-alvo jovem ou, no caso do produto/serviço, ser considerado tecnológico. Baseado nesta perspectiva, o Quadro 8 relaciona a intenção com a mídia social mais apropriada:

Quadro 8 – Relação entre mídia social e intenção

<b>Intenção</b>	<b>Mídia Social Recomendada</b>
Comunicação interativa completa com o seu público	<i>Facebook</i>
Espalhar mensagens informativas e/ou notícias curtas	<i>Twitter</i>
Anúncios publicitários	<i>YouTube / Instagram</i>

Fonte: elaborado a partir de Tsimonis e Dimitriadis (2014)

Tsinomis e Dimitriadis (2014) salientam que as empresas podem trabalhar com uma combinação de várias plataformas de mídia social, utilizando cada uma de acordo com as necessidades de suas estratégias. O maior cuidado que uma organização deve ter, segundo Luo, Wang e Han (2013), está em tornar a presença na mídia social útil e relevante, não se tratando apenas de ir onde os consumidores estão, mas conhecer e se familiarizar com o comportamento e a cultura dos usuários da mídia social em questão.

De acordo com Nair (2011), as organizações estão fazendo experiências por meio da implementação das seguintes estratégias nas mídias sociais:

- Co-criação de novos produtos e/ou projetos com clientes;
- Ouvir o mercado e monitorar as impressões dos clientes;
- Conectar todos os fornecedores e parceiros em sua cadeia de valor e estar em constante diálogo com eles;
- Envolver os clientes usando a rede como outra plataforma de publicidade;
- Servir os clientes através da mídia.

É importante para a prática do marketing de relacionamento *on-line* enxergar a quantidade de oportunidades que as mídias sociais possibilitam à empresa. A utilização de mídias sociais vai além de fazer uma publicidade ou um comunicado, dentro delas é possível atingir objetivos específicos do marketing de relacionamento, como estimular o *feedback* dos clientes, inovar nas políticas de atendimento ao cliente e possibilitar a co-criação de valor (PATSIOURA; VLACHOPOULOU; MANTHOU, 2009).

A co-criação de valor vem sendo tratada como um fator chave para a obtenção de sucesso junto aos clientes nas mídias sociais. Através da co-criação, envolve-se o cliente por meio do estímulo a contribuição no desenvolvimento de novos produtos e serviços (BRODIE et al., 2013). Permitir ao cliente que participe de maneira proativa na criação de valor, além de ser uma maneira de cultivar um relacionamento com um cliente interessado em estabelecer um vínculo e fazer parte da empresa, possibilita que a empresa agregue valor para novos consumidores (NOBLE; NOBLE; ADJEI, 2012). A criação conjunta de valor aumenta a reputação da empresa e possibilita o estabelecimento de satisfação e lealdade por parte do cliente, tendo em vista que os clientes inclinam-se a comparar o valor criado com outras empresas do mesmo setor (SCHIVINSKI; DABROWSKI, 2014; SHIEN, YAZDANIFARD, 2014).

Por sua vez, um erro estratégico na prática do marketing de relacionamento *on-line*, costumeiramente exercido pelas empresas, está na redução de preços para satisfazer o consumidor. O uso de incentivos de preços pode não ser capaz de influenciar a auto-eficácia dos clientes e só enfraquecerá o impacto da vinculação financeira na atitude e comportamento do cliente (CHEN; FAY; WANG, 2007).

Na era da mídia social, em que os descontentamentos e as experiências ruins são trazidos à tona e testemunhado pelos consumidores, o tratamento das empresas em relação as queixas também deve ser trabalhado, pois, sabe-se que possui um impacto direto na reputação da empresa e na intenção comportamental dos clientes (XIA, 2013). Desse modo, as mídias sociais oferecem desafios e oportunidades às empresas no que tange a criação de estratégias ofensivas e defensivas. Noble, Noble e Adjei (2012) destacam a importância de saber lidar com os comentários negativos feitos pelos usuários das mídias sociais. Os respectivos autores inferiram que os

comentários a respeito do produto principal (por exemplo, funcionalidade, valor ou durabilidade) são mais críticos e devem ser abordados de maneira mais branda, evitando danos nas vendas e, conseqüentemente, na lucratividade. A insatisfação do consumidor pode ser revertida com a oferta de descontos, créditos e outros incentivos. A rápida interação é essencial na tentativa de maximizar a satisfação e evitar a “viralização” de uma insatisfação (NOBLE; NOBLE; ADJEI, 2012).

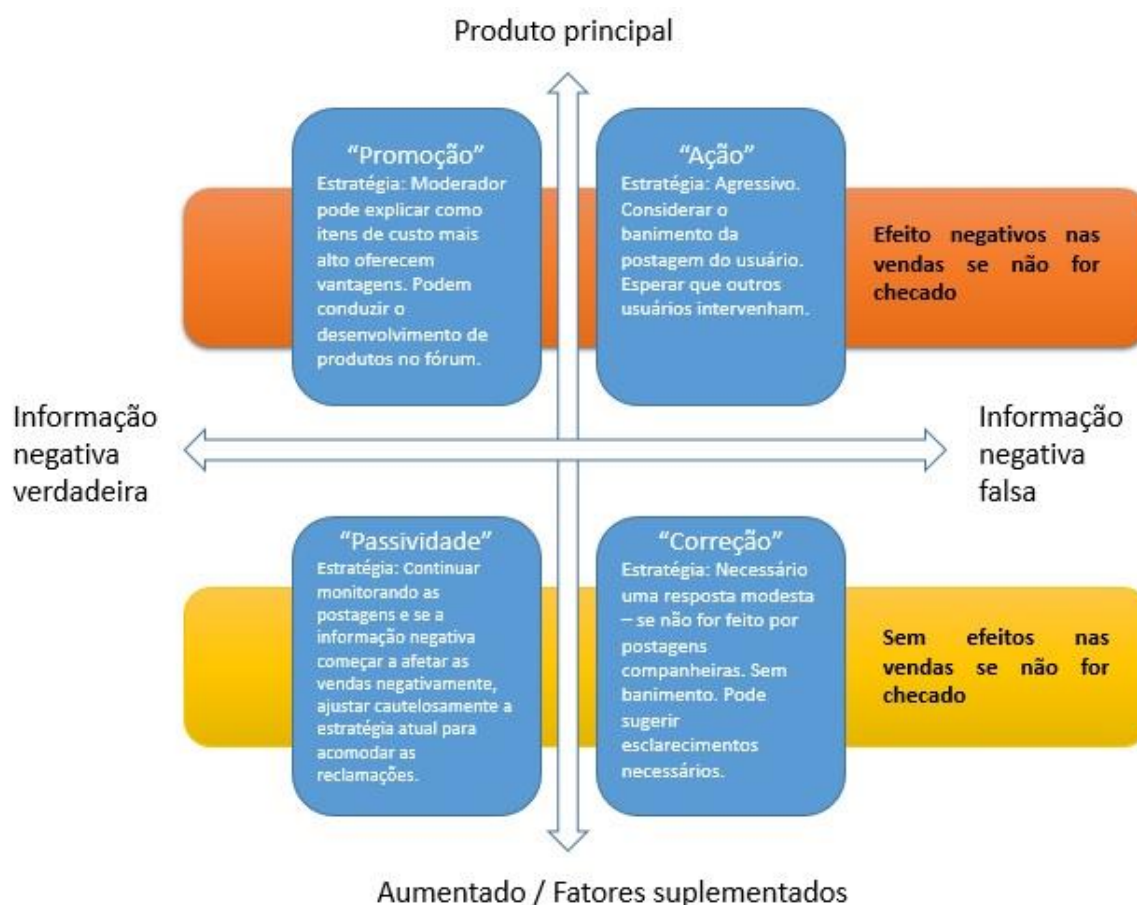
Noble, Noble e Adjei (2012) explicam que queixas mentirosas ou inválidas por parte dos clientes – maliciosas por vezes –, justificam, na maioria dos casos, uma ação agressiva. Nesses casos, os moderadores da empresa nas mídias sociais devem considerar a proibição de *posts*, elaborar respostas fortes e públicas ou tentar lidar com a situação por meio de comunicações privadas, diretamente com o cliente (NOBLE; NOBLE; ADJEI, 2012). Responder a uma crítica do consumidor, seja ela procedente ou não, melhora a imagem da empresa dentro do mercado (XIA, 2013).

Uma estratégia que deve ser utilizada com cautela diante de críticas dos clientes é ignorar o *post*. Queixas relativas à questões menos centrais, como por exemplo estética do produto, podem ser publicamente ignoradas sem danos à percepção pública da marca (NOBLE; NOBLE; ADJEI, 2012). Em caso de reclamações legítimas sobre fatores suplementares, recomenda-se uma tática de passividade em que a empresa apenas monitora em caso de recorrência com *posts* similares.

A Figura 9, elaborada por Noble, Noble e Adjei (2012), fornece uma espécie de guia para as empresas lidarem com queixas individuais dos clientes nas mídias sociais.



Figura 9 – Implicações e Respostas Estratégicas à Postagens Negativas



Fonte: Noble, Noble e Adjei (2012)

Por sua vez, Rossi (2011) destaca riscos a serem evitados ao incentivar a participação dos clientes nas mídias sociais:

- Obter ideias e sugestões relacionadas a inovações incrementais, que são meras melhorias incrementais em relação às ofertas atuais, não se tratando de novos produtos;
- Obter ideias e percepções que não representam realmente as preferências do mercado mais amplo;
- Obter boas contribuições de usuários que não recebem o apoio social necessário para que sua ideia vá mais longe no processo de avaliação/realização.

Para reverter tais riscos, Rossi (2011) sugere o desenvolvimento de soluções criativas para engajar o cliente em diversas maneiras e mecanismos de desenvolver um

produto conjuntamente.

Nair (2011) destaca a necessidade das organizações terem uma visão estratégica a respeito das mídias sociais, reforçando a ideia de escutarem mais e falarem menos junto aos clientes. Por meio de uma estratégia bem estabelecida para atuar nas mídias sociais, pode-se conquistar a confiança e o comprometimento afetivo do cliente, características precursoras da e-fidelidade (BILGIHAN; BUJISIC, 2014).

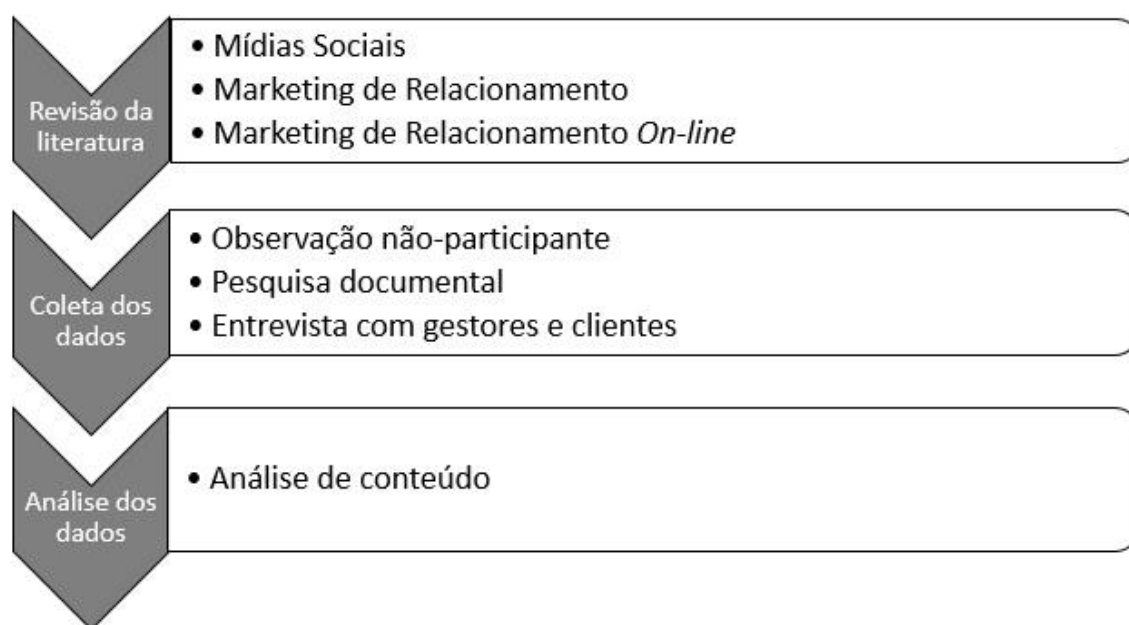
A confiança e a satisfação, segundo Verma, Sharma e Sheth (2015), são os fatores mais importantes para dar continuidade a um relacionamento *on-line* e, conseqüentemente, tornar o cliente fiel. Sashi (2012, p. 268) complementa afirmando que “a satisfação é essencial para reter clientes e transformá-los em clientes fiéis ou satisfeitos.” Por se tratar de um espaço comunitário, marcado pela conexão social entre os indivíduos, os clientes esperam encontrar nas mídias sociais empresas dispostas a criar um vínculo de apoio mútuo, a interagir e a compartilhar informações e experiências, demonstrando o seu interesse no envolvimento humano e na participação direta do cliente dentro da empresa (HEINONEN, 2011).

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

Este capítulo tem o propósito de apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos específicos e, conseqüentemente, o objetivo geral desta pesquisa. Inicialmente, no item 4.1, apresenta-se a natureza da pesquisa. Em seguida, o item 4.2 elucida a caracterização da pesquisa. No item 4.3 os sujeitos da pesquisa são apresentados. Já no item seguinte, 4.4, destaca-se o processo de coleta de dados. O item 4.5 explica a respeito da técnica de análise de conteúdo, utilizada para analisar os dados da pesquisa. Por fim, as empresas-caso são caracterizadas no item 4.6.

A figura a seguir explica como se deu o processo metodológico que irá direcionar a pesquisa:

Figura 10 – Processo metodológico da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor, 2017

#### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

O principal anseio de um pesquisador está na busca pelo conhecimento e compreensão de fenômenos naturais (KERLINGER, 1979). Segundo o referido autor,

o caminho para o conhecimento mais bem sucedido é a ciência. Desse modo, escolher a abordagem mais adequada para a busca do conhecimento por meio da ciência é fundamental para obter êxito em uma pesquisa (KERLINGER, 1979).

Logo, coadunando com os propósitos exploratórios deste projeto, optou-se por adotar uma abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa caracteriza-se por trabalhar com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, pois busca compreender e explicar a dinâmica das relações sociais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Segundo Denzin e Lincoln (1994), a pesquisa qualitativa estuda os fenômenos em seus ambientes naturais, tentando dar um sentido ou interpretar os fenômenos e os seus significados.

Portanto, a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela ausência de hipóteses, o que significa a presença de uma teoria e toda uma concepção delimitada à priori, logo, os significados e a interpretação, citados anteriormente, surgem a partir da percepção do fenômeno dentro de um contexto (TRIVIÑOS, 1987). Denzin e Lincoln (2006, p. 23) resumem da seguinte maneira: “os pesquisadores qualitativos ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação.”

Em virtude da proximidade que este trabalho necessita ter com o fenômeno estudado, acredita-se que a natureza qualitativa seja a mais apropriada para os anseios deste estudo. Esta pesquisa preza pela riqueza da descrição do fenômeno, não cabendo a utilização da pesquisa quantitativa, pois a riqueza das descrições interromperia o processo de generalização característico da natureza quantitativa (DENZIN; LINCOLN, 2006).

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Vergara (2009) propõe dois critérios básicos utilizados para classificar pesquisas: quanto aos fins e quanto aos meios. Em relação aos fins, esta pesquisa é caracterizada como exploratória, pois como a autora define, a pesquisa exploratória tem o interesse em estudar algo com pouco conhecimento acumulado. O tema mídias sociais é algo hodierno no meio acadêmico – a própria existência dessas plataformas

é recente -, justificando a necessidade de explorar este tema.

Vale ressaltar que um estudo exploratório não se caracteriza pela apresentação de hipóteses, no entanto, estas podem surgir ao final da pesquisa (VERGARA, 2009). A pesquisa exploratória permite que o pesquisador aumente sua experiência e conhecimento a respeito de uma temática e esclareça alguns conceitos, para posteriormente conseguir dar início a uma pesquisa descritiva ou experimental (TRIVIÑOS, 1987).

Para atingir os objetivos em relação aos meios, este estudo se adequará à taxionomia descrita por Yin (2001) como estudo de casos múltiplos. Yin (2001) explica que estudos de caso único e casos múltiplos são duas variantes do estudo de caso e a diferença consiste no número de casos utilizados, de modo que, analisar casos múltiplos tem por objetivo compreender as semelhanças e diferenças. O referido autor salienta que ambos estão presentes dentro da mesma estrutura metodológica, não havendo uma distinção maior que a citada acima.

Dentre as vantagens do estudo de casos múltiplos, Yin (2001) sustenta que os resultados encontrados são mais convincentes e o estudo global é visto como mais robusto, em comparação com o estudo de caso único. Em relação às desvantagens, o estudo de casos múltiplos exige tempo e recursos que muitas vezes o pesquisador não dispõe, além da sua utilização não ser adequada para um caso crítico ou revelador em específico (YIN, 2001).

Yin (2001) afirma que em estudo de casos múltiplos o pesquisador possui pouco controle sobre os acontecimentos e o foco do estudo está voltado para fenômenos contemporâneos. Mídias sociais e marketing de relacionamento são exemplos de fenômenos contemporâneos que estão cada vez mais presentes nas organizações, promovendo o estreitamento dos laços entre empresa e cliente.

Dessa forma, o estudo de casos múltiplos baseia-se na análise profunda de uma ou mais unidades que apresentam fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto. Segundo Yin (2001), o estudo de casos múltiplos se adequa às pesquisas que tem por objetivo responder a perguntas do tipo “como” e “por quê”, pois são casos em que

o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos estudados. Para Mattar (1999), o estudo de casos se caracteriza por ter a finalidade de gerar hipóteses e não verificá-las.

Ao realizar um estudo de casos múltiplos, o pesquisador espera encontrar dois tipos de resultados: resultados semelhantes nas unidades de análise ou resultados diferentes, em virtude dos fatores previamente antecipados pelo pesquisador (ALVES-MAZZOTI, 2006). Dessa forma, o pesquisador almeja encontrar tanto o que é comum quanto o que é particular.

Um dos grandes desafios do estudo de casos múltiplos trata-se de não fazer deste método uma consultoria ou uma pesquisa sem fins acadêmicos. Segundo Alves-Mazzoti (2006, p. 639),

Ao não situar seu estudo na discussão acadêmica mais ampla, o pesquisador reduz a questão estudada ao recorte de sua própria pesquisa, restringindo a possibilidade de aplicação de suas conclusões a outros contextos, pouco contribuindo para o avanço acadêmico e a construção de teorias.

Por fim, Yin (2001) destaca a lógica da replicação para estudos de casos múltiplos. De acordo com o autor, um projeto que tem por interesse analisar diversos casos, busca evidências que comprovem que os casos têm relação. Ou seja, se forem obtidos resultados semelhantes, diz-se que ocorreu uma replicação (YIN, 2001). Em suma, o autor salienta que o estudo de casos múltiplos tem como objetivo prever resultados semelhantes (replicação literal) ou produzir resultados contrastantes (replicação teórica).

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

O universo da pesquisa deste estudo é composto por duas empresas varejistas de moda do Brasil. Justifica-se a escolha do setor em virtude da sua tradição na prática de marketing de relacionamento e da sua forte presença nas mídias sociais, evidenciando se tratar de um setor interessado na prática do marketing de relacionamento *on-line* e que está vivenciando as diferenças e evoluções do método tradicional para o virtual – objetivo central do presente estudo. Dessa maneira, o setor

de varejo de moda atende os interesses desta pesquisa, que se propõe a verificar dentro das empresas que praticam marketing de relacionamento tradicional e *on-line* quais foram as principais mudanças encontradas nessa migração e os desafios enfrentados durante o processo de adaptação.

Por se tratar de um estudo que pretende averiguar as mudanças ocorridas na prática em virtude da adoção do marketing de relacionamento *on-line*, acredita-se que o número de empresas estudadas – duas – seja o suficiente para identificar as principais transformações que ocorreram dentro de uma empresa que migrou do marketing de relacionamento tradicional para o virtual. Além da identificação das principais mudanças, o número de empresas estudadas, em um efeito comparativo, serve para corroborar o resultado encontrado e subsidiar, por meio de dados, futuras pesquisas que pretendem aprofundar no assunto e verificar se o mesmo se aplica a uma amostra maior ou a um universo diferente.

Em relação às empresas escolhidas, a amostra é composta por duas empresas atuantes no setor de varejo de moda – conhecidas popularmente como “lojas de departamento” – e que estão presentes e ativas nas mídias sociais. Priorizou-se o contato com as maiores empresas do setor, levando em consideração a relação de Maiores e Melhores da revista Exame (2016).

Além de serem uma das maiores empresas do setor de varejo de moda, as empresas-caso atuam ativamente nas mídias sociais, praticando o marketing de relacionamento dentro delas. O fato da empresa praticar marketing de relacionamento nas mídias sociais é um aspecto essencial para a consecução dos objetivos desta pesquisa, tendo em vista que tais empresas são conhecidas pelas suas práticas de marketing de relacionamento por meio dos “Cartões de Fidelidade” (BERRY, 2002) e recentemente se inseriram nas mídias sociais, alterando as suas estratégias e ações de marketing de relacionamento. Portanto, é vital para este trabalho entender a transição e a adaptação dessas empresas para o mundo virtual.

Triviños (1987) sugere que a seleção dos entrevistados, em casos não-probabilísticos, tenha início a partir da realização de contatos informais com as pessoas envolvidas no processo de interesse, de modo que, encontra-se a pessoa mais capacitada para

fornecer informações e atender aos objetivos da pesquisa. Para isso, Triviños (1987) destaca a importância de seguir determinados requisitos na busca pelos entrevistados mais adequados:

- Antiguidade na comunidade e envolvimento desde o começo do fenômeno que se quer estudar;
- Conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias que têm envolvido o foco em análise;
- Disponibilidade adequada de tempo para participar no desenrolar das entrevistas e encontros;
- Capacidade para expressar especialmente o essencial do fenômeno e o detalhe vital que enriquece a compreensão do mesmo.

Procurando seguir os passos destacados acima, por se tratar de uma pesquisa que busca explorar as práticas de marketing de relacionamento das empresas, intencionou-se por entrevistar os gerentes de marketing, pois estão diretamente envolvidos na construção e na implementação das práticas, possuindo um conhecimento amplo a respeito do marketing de relacionamento da empresa e da transição da sua maneira tradicional para a virtual.

Entrevistou-se também os clientes das respectivas empresas estudadas. Como mencionado anteriormente, o marketing de relacionamento sempre foi pautado em uma dualidade e a sua evolução em direção ao marketing de relacionamento *on-line* não abandonou tal característica, pelo contrário, intensificou o seu fator bilateral e a proximidade com o cliente. Desse modo, como o objetivo central do trabalho é identificar as mudanças ocorridas no marketing de relacionamento, é essencial para o estudo coletar e analisar informações provenientes dos dois lados, essenciais para o estabelecimento de uma relação: cliente e empresa.

Os clientes entrevistados foram escolhidos por meio de uma seleção aleatória simples, por meio do acesso ao banco de dados das empresas. Vergara (2009) ressalta que neste método cada elemento da população tem a mesma chance de ser selecionado em relação aos demais, de modo que, atribui-se um número a cada um dos elementos e faz-se a seleção aleatoriamente, de uma maneira casual. Por sua



vez, o número de clientes entrevistados será determinado mediante o acontecimento de saturação teórica. Segundo Fontanella et al. (2011, p. 389), esta prática consiste em “interromper a coleta de dados quando se constata que elementos novos para subsidiar a teorização almejada (ou possível naquelas circunstâncias) não são mais apreendidos do campo de observação”. Portanto, trata-se de cessar as entrevistas no momento em que a interação entre pesquisador e investigador não fornece elementos novos e constata-se uma repetição dos fatos.

### 3.4 MÉTODO DE COLETA DOS DADOS

Definida e explicada a natureza e a amostra da pesquisa, é de suma importância definir a maneira como os dados foram coletados para sua posterior análise. Triviños (1987) explica a relevância em coletar os dados adequadamente em virtude do valor que se tem para a pesquisa qualitativa, necessitando de enfoques profundos e precisos. Desse modo, deve-se identificar os indivíduos que melhor ajudarão a entender o problema investigado e a forma mais adequada de coletar as informações junto a esses indivíduos.

Em relação às maneiras de se coletar os dados, Creswell (2009) elenca quatro tipos básicos: observação, entrevista, pesquisa documental e análise de material audiovisual. Marconi (2010) complementa os quatro tipos básicos com a pesquisa bibliográfica. Em pesquisas qualitativas caracterizadas como estudo de casos, é comum a triangulação dos dados coletados (VERGARA, 2009).

Buscando enriquecer a compreensão do fenômeno estudado e ampliar o universo informacional, a triangulação dos dados consiste na observação do objeto de estudo a partir de mais de uma fonte de dados. Flick (2009, p. 32) explica que a triangulação “supera as limitações de um método único, por combinar diversos métodos e dar-lhes igual relevância.”

Por se tratar de uma técnica que também visa garantir a validade da pesquisa e evitar distorções que o uso de apenas uma técnica pode oferecer, é essencial escolher as fontes de dados adequadas para o objetivo do estudo para, então, realizar a triangulação. Flick (2009) destaca a necessidade de entender que as diferentes

maneiras de coleta de dados devem ser complementares e não dicotômicas, de modo que, uma possa servir de contrapeso em relação às outras.

A primeira técnica de coleta de dados utilizada foi a pesquisa documental. A pesquisa documental tem por característica a coleta de dados restrita a documentos escritos ou não-escritos, sendo, assim, considerada uma fonte primária (MARCONI, 2010). A análise documental foi realizada por intermédio de documentos cedidos pelas empresas, material divulgado nas ações de marketing de relacionamento e buscas na internet para o levantamento de informações sobre este segmento.

A análise documental também foi realizada com o intuito de atender um dos objetivos específicos, no caso, comparar os processos anteriores e posteriores à inserção da empresa nas mídias sociais. Como citado anteriormente, a pesquisa documental consiste na obtenção de dados por meio de documentos conservados no interior das organizações, tais como registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, comunicações informais, e outros (VERGARA, 2009). O benefício da pesquisa documental está no acesso à informação a qualquer momento, obtendo a linguagem que de fato é utilizada pelos membros da organização. Por outro lado, existem desvantagens como a imprecisão do documento ou a sua proteção, não disponibilizando, assim, algumas informações sigilosas (CRESWELL, 2009).

A segunda técnica utilizada na obtenção dos dados foi a entrevista. A entrevista junto aos responsáveis pelo marketing das empresas-caso foi conduzida por um roteiro de entrevista semiestruturado com perguntas abertas (Apêndice A), o que possibilitou o surgimento de novas perguntas ao longo da entrevista. As entrevistas com os gerentes tiveram uma duração média de 25 minutos, sendo realizadas por contato telefônico entre os meses de outubro e dezembro de 2017. Esta técnica proporciona um maior detalhamento do assunto em questão e, conseqüentemente, a obtenção do maior número possível de informações. Triviños (1987, p. 146) afirma que a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]”.

As questões que nortearam as entrevistas foram divididas em três partes. A primeira parte abordava o marketing de relacionamento praticado pela empresa de uma

maneira geral, a fim de compreender as principais estratégias e ações promovidas. A segunda parte procurou saber a respeito do comportamento das empresas nas mídias sociais e da sua utilização, compreendendo como a empresa lida com este ambiente e os seus respectivos frequentadores. Por fim, a entrevista abordou o marketing de relacionamento praticado nas mídias sociais e as mudanças que elas provocaram dentro da empresa, buscando compreender de que modo essas mudanças modificaram alguns aspectos da organização.

Em relação aos clientes, visando obter uma profundidade nas respostas, foi utilizado formulário com perguntas abertas (Apêndice B), permitindo que o cliente discorra a respeito do tema. Solicitou-se às empresas-caso que enviassem as perguntas aos seus clientes por meio do banco de dados de maneira aleatória, tendo como orientação a seguinte condição: doze clientes respondentes ao todo, sendo metade dos clientes com mais de cinco anos e a outra metade com menos de cinco anos de relacionamento com a empresa. Dessa maneira, uma análise comparativa entre as mudanças ocorridas após a inserção das empresas nas mídias sociais seria facilitada. Vale ressaltar que não foi necessário entrevistar mais que doze clientes, tendo em vista que observou-se a saturação, mencionada anteriormente, como fator decisivo no número de clientes entrevistados.

A terceira técnica aplicada foi a observação não participante. Nesta técnica o pesquisador não está inserido no ambiente em que pretende-se estudar, não se integrando àquela comunidade. O pesquisador analisa e coleta os dados de maneira imparcial e sem nenhum tipo de interação, observando a maneira como o universo cultural investigado se comporta, não deixando de lado a maneira sistemática de coletar os dados e nem a interpretação e integração da evidência empírica (CAVEDON, 1999).

Entre os dias 30 de outubro de 2017 e 30 de dezembro de 2017, observou-se todas as ações e interações praticadas por empresas e clientes nas mídias sociais das empresas estudadas, visando conhecer na prática as estratégias de marketing de relacionamento aplicadas pelas empresas nas mídias sociais e a repostas de seus respectivos clientes. Fizeram parte dessa observação as seguintes mídias: *Instagram*, *Facebook*, *Twitter* e *YouTube*.

A partir das fontes primárias e secundárias, foi possível identificar as mudanças ocorridas dentro das empresas em relação ao marketing de relacionamento que era praticado anteriormente à sua inserção nas mídias sociais e a prática realizada hoje dentro destas plataformas, além de compreender, por meio da percepção dos clientes e do comportamento dos mesmos, como essa transição afetou a maneira deles se relacionarem com a empresa, compreensão esta, essencial para o estudo, tendo em vista que os clientes são imprescindíveis na construção de um relacionamento.

#### **3.4.1 Pré-teste do roteiro da entrevista semiestruturada**

Definida e elaborada a técnica a ser utilizada para a coleta dos dados, foi de suma importância validar previamente, no caso desta pesquisa, o roteiro aplicado nas entrevistas com as empresas e os clientes. Esta validação preliminar é chamada de pré-teste. Marconi (2010) define o pré-teste como a utilização dos instrumentos de pesquisa sobre uma parcela do universo, precavendo o pesquisador de atingir resultados possivelmente equivocados.

O pré-teste deve passar pela avaliação de pesquisadores ou investigadores experientes, afim de determinar a validade dos métodos utilizados e aconselhando a respeito de perguntas mal formuladas, ambíguas e/ou inviáveis (MARCONI, 2010). Desse modo, o pré-teste possibilita a verificação de falhas na formulação de um roteiro, permitindo que o pesquisador faça as devidas alterações antes de ir a campo em definitivo.

Inicialmente o roteiro foi aplicado junto a um especialista em marketing e, posteriormente, após as devidas alterações, o roteiro foi testado com um gestor de marketing de uma empresa do setor varejista. Em seguida, o roteiro destinado aos clientes foi passado aos clientes da mesma empresa que serviu como teste para o roteiro do gestor.

O primeiro pré-teste realizado foi enviado a um especialista em marketing que atua em uma empresa de consultoria em marketing digital. O trabalho realizado diariamente com empresas que estão migrando do marketing tradicional para o virtual torna o profissional apto a avaliar os questionamentos que serão realizados com as

empresas-caso deste estudo.

Solicitou-se ao especialista que apreciasse o roteiro elaborado para a entrevista junto aos gestores no intuito de verificar aspectos como adequação em relação aos objetivos da pesquisa, clareza nas perguntas e tempo para a sua execução. Após a análise realizada pelo especialista, o roteiro foi modificado conforme as suas considerações. Na seção “mídias sociais”, duas perguntas foram unificadas e acrescidas de um fator importante para análise, tornando a pergunta mais compreensível para o gestor e fornecendo mais informações importantes para a análise dos dados. Na terceira seção, intitulada “marketing de relacionamento *on-line*”, uma pergunta foi desmembrada em duas, com o intuito de esclarecer ao entrevistado o interesse das perguntas e para dar mais liberdade dissertativa ao mesmo.

A partir dessas modificações, o roteiro foi aplicado junto a um gestor de marketing de uma empresa varejista. Cabe ressaltar que, apesar da empresa não atuar no varejo de moda, ela passa por um momento de transição das mídias convencionais para as mídias sociais, atendendo aos interesses do estudo, podendo, assim, colaborar para a validação do roteiro da entrevista semiestruturada.

Após a realização da entrevista com o gestor de marketing, verificou-se a necessidade de reduzir o número de perguntas, pois à medida que ia se aproximando do final, as respostas passaram a ficar mais curtas e evasivas, notando-se uma desatenção do entrevistado devido ao longo tempo de duração da entrevista. Buscando otimizar as respostas dos entrevistados, reduziu-se o número de perguntas, passando de 24 para 18. Optou-se por remover perguntas que estavam gerando respostas semelhantes, podendo ser unificadas sem comprometer o nível do conteúdo coletado para sua posterior análise. Por fim, uma questão da seção “mídias sociais” precisou ser modificada devido a sua ambiguidade, pois estava provocando dúvidas no entrevistado.

Em relação ao roteiro do formulário semiestruturado dos clientes, aplicou-se o roteiro junto a cinco clientes da mesma empresa que serviu de teste para o roteiro da entrevista semiestruturada dos gestores. Os clientes também deram respostas evasivas ao final da entrevista, devido ao grande número de questões. Optou-se, após

o pré-teste realizado com os clientes, por reduzir o número de questões de nove para seis, não comprometendo a coleta das informações necessárias para a análise.

Concluída esta etapa, os roteiros foram reavaliados, afim de adequar as suas perguntas aos objetivos desta pesquisa, intencionando-se a minimização dos erros na coleta efetiva dos dados. Segundo Marconi (2010), a partir do pré-teste é viável a eliminação e a modificação de itens e a reformulação de perguntas, além de possibilitar a verificação de uma estimativa sobre os futuros resultados.

### 3.5 PROCEDIMENTOS ANALÍTICOS

O objetivo da análise de dados, neste estudo, será primeiramente descrever os dados, para em seguida categorizá-los, posteriormente interpretá-los e, finalmente, explicá-los, respondendo aos objetivos iniciais desta pesquisa. A interpretação dos dados coletados será realizada por meio da técnica da análise de conteúdo.

Bardin (1977, p. 38) define a análise de conteúdo como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. A autora explica que o interesse não está na descrição do conteúdo, mas no que pode ser depreendido – ou seja, inferido – após o seu tratamento.

Por se tratar de uma técnica que analisa o que foi dito nas entrevistas, buscando derrubar incertezas e averiguar os questionamentos levantados, delimitar etapas a serem seguidas torna-se essencial no processo de análise dos dados. Bardin (2004) caracteriza três etapas básicas que compõem a análise de conteúdo: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pré-análise trata simplesmente da organização do material. Triviños (1987) explica que, nesse caso, material são as diversas técnicas utilizadas para a reunião de informações, por exemplo, entrevista semiestruturada.

Em suma, na etapa nomeada de pré-análise, o pesquisador precisa:

- fazer uma leitura flutuante, para se familiarizar com o material coletado;

- escolher os documentos, definindo o *corpus* de análise;
- formular hipóteses e objetivos, baseados na leitura prévia;
- definir os índices (temas) encontrados no material.

A segunda fase, denominada exploração do material, tem início na pré-análise e o seu auge no estudo aprofundado por meio de hipóteses ou do referencial teórico. Procedimentos como a codificação, a classificação e a categorização são essenciais nesta etapa do estudo (TRIVIÑOS, 1987).

Bardin (2004) destaca os procedimentos de definição das unidades de registro, definição das unidades de contexto e a categorização.

Unidades de registro é definido por Bardin (2004, p. 98) como “a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando a categorização e contagem frequencial”. No caso deste estudo, as unidades de registro serão os temas. A análise temática é feita de acordo com critérios relativos à teoria estabelecida como base do estudo, como, por exemplo, os temas abordados no arcabouço teórico de referência desta pesquisa (BARDIN, 2004). Bardin (2004) reforça que o tema é utilizado como unidade de registro para estudar opiniões, atitudes, valores, crenças e tendências, sendo as questões abertas de uma entrevista realizadas com temas como base, como é o caso deste estudo.

Por sua vez, a unidade de contexto, segundo Bardin (2004, p. 100), “corresponde ao segmento de mensagens cujas dimensões (superiores às da unidade de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro”. Para esta pesquisa, os segmentos de mensagens utilizadas como unidades de registro serão os parágrafos das entrevistas realizadas com as empresas e os clientes.

Em seguida, as unidades de registro são categorizadas, sendo agrupadas de acordo com suas características comuns. As categorias são determinadas a partir da verificação da ausência ou presença de elementos e a frequência com que estes elementos aparecem no material coletado. Bardin (2004) complementa que a categorização pode resultar de uma teoria que suporta a pesquisa, da análise

progressiva dos elementos do texto ou de ambos. Desse modo, a autora recomenda alguns cuidados ao realizar o processo de categorização. São eles:

- Exclusão mútua: cada elemento é único, não podendo existir em mais de uma divisão;
- Homogeneidade: os documentos devem ser homogêneos, obedecer critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora dos critérios;
- Pertinência: a fonte do conteúdo precisa estar alinhada ao objetivo da pesquisa e as informações adequadas ao quadro teórico definido;
- Objetividade e fidelidade:
- Produtividade

Laville (1999) explica que não há uma ordem a ser seguida, podendo o pesquisador optar por categorizar os elementos primeiro e, em seguida, recortar o conteúdo. Desse modo, Laville (1999) elenca três modos de definição das categorias: aberta, fechada e mista. O modelo aberto, amplamente utilizado em pesquisas exploratórias, é caracterizado por não possuir categorias no início da pesquisa, tomando forma ao longo do estudo. Já no modelo fechado as categorias são estabelecidas à priori, fazendo com que o pesquisador elabore hipóteses e coloque-as à prova. O modelo misto, como o nome indica, é uma mistura dos dois modelos anteriores, pois possui categorias indicadas previamente, mas também permite a sua modificação durante o estudo. Coadunando com o caráter exploratório desta pesquisa, a categorização foi realizada de acordo com o modelo misto.

Por fim, a etapa intitulada tratamento dos resultados, inferência e interpretação, apoiada em todo material coletado nas etapas anteriores, tem como objetivo compreender as informações por meio da reflexão e intuição. Bardin (1977) explica que a inferência é um processo intermediário que conecta a descrição à interpretação. A autora finaliza esclarecendo que “esta abordagem tem por finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração” (BARDIN, 1977, p. 42).



Portanto, a partir da divisão da entrevista transcrita em parágrafos para análise, chamados por Bardin (1977) de unidades de contexto, um posterior resumo dos parágrafos será realizado e classificado de acordo com as três categorias julgadas como essenciais para o êxito desta pesquisa. Posteriormente à análise individual de cada entrevista (cliente e empresa), os parágrafos relacionados a cada uma das categorias serão reunidos e apresentados.

A análise de conteúdo é caracterizada por permitir a utilização de elementos objetivos e subjetivos em sua análise. A análise de conteúdo em uma pesquisa de natureza qualitativa prende-se a uma parte subjetiva de significação do conteúdo que a natureza quantitativa – preocupada com a frequência e o índice dos elementos – não dispõe em sua análise (LAVILLE, 1999). Desse modo, Laville (1999) argumenta que a análise de conteúdo em pesquisas qualitativas conserva a forma literal dos dados.

Logo, optou-se por uma análise qualitativa de conteúdo, utilizando a estratégia definida por Laville (1999) como emparelhamento. De acordo com o autor, a estratégia de emparelhamento supõe a presença prévia de um ponto de vista teórico. Nela o pesquisador se apoia e verifica empiricamente se de fato há uma verdadeira correspondência entre a construção teórica apresentada no referencial teórico da pesquisa e a situação observada (LAVILLE, 1999).

Triviños (1987) destaca a importância de se ter um amplo campo teórico e o domínio dos conceitos básicos das teorias para obter sucesso na utilização da análise de conteúdo. No entanto, Mozzato e Grzybovski (2011) salientam que para alcançar o êxito, é necessário considerar o contexto, sendo um equívoco o pesquisador ater-se a aspectos superficiais e/ou manifestos dos dados coletados. Os referidos autores ressaltam que a análise de conteúdo é um instrumento capaz de maximizar as pesquisas no campo da administração.

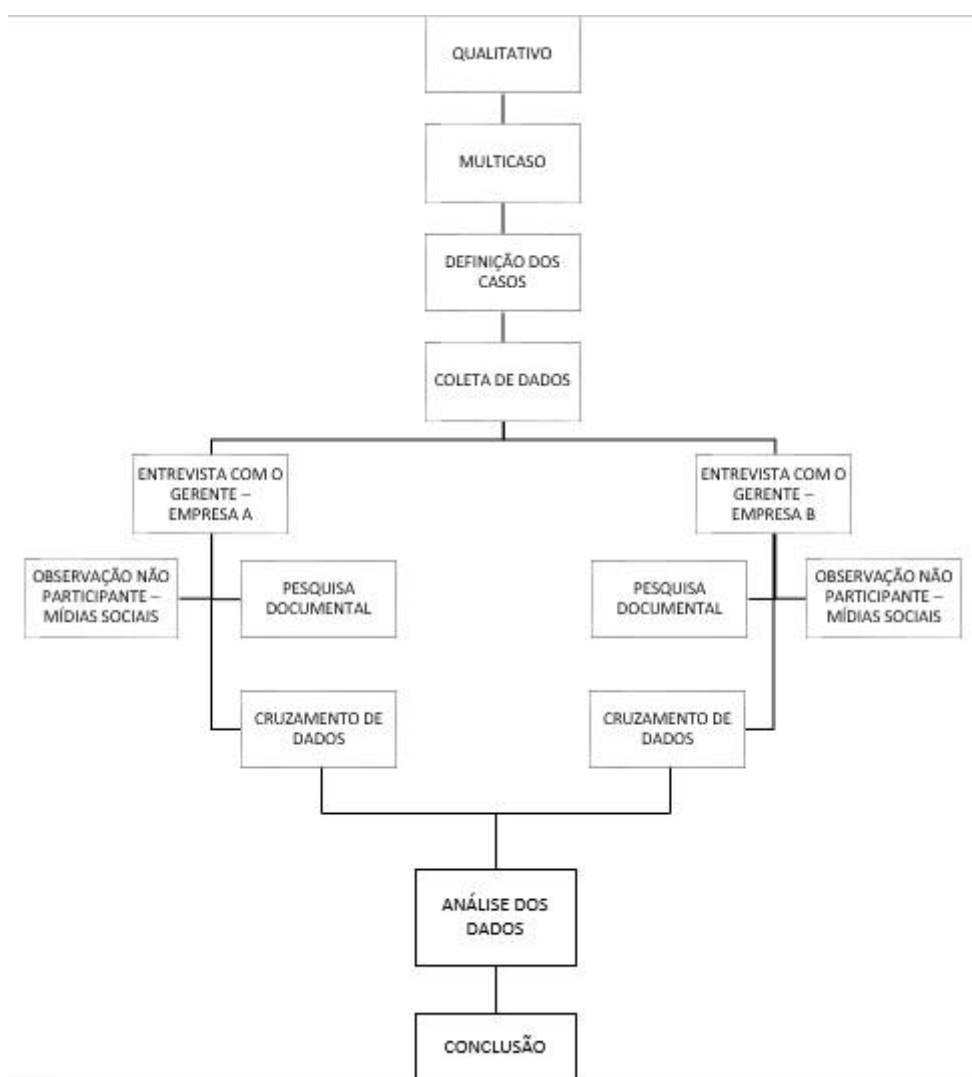
Contudo, assim como qualquer outra técnica de análise, a análise de conteúdo apresenta algumas limitações. Thompson (1995) destaca o fato do pesquisador não ser neutro durante a análise, tendo em vista o viés necessário da inferência para garantir a efetividade da técnica. Mozzato e Grzybovski (2011) também apontam exclusividade da análise de formas de comunicação oral e escrita, excluindo, por

vezes, outros meios de comunicação.

Por fim, acredita-se que a análise de conteúdo se trata da técnica mais adequada para a consecução dos objetivos desta pesquisa, pois, como salienta Bardin (1977, p. 137) “a análise de conteúdo constitui um bom instrumento de indução para se investigarem as causas a partir dos efeitos”, sendo caracterizada também por Mozzato e Grzybovski (2011) como uma técnica rica, legitimada, importante e com grande potencial para o desenvolvimento teórico da administração.

A figura 11 apresenta de maneira pratica e objetiva todo o percurso metodológico que o autor conduziu ao longo da pesquisa:

Figura 11 – Percurso metodológico



Fonte: elaborado pelo autor, 2017

### 3.6 CASOS PESQUISADOS

As empresas-caso que colaboraram para esta pesquisa por meio das entrevistas não concordaram em ter o seu nome divulgado, devido ao conteúdo das informações divulgadas que evidenciava suas práticas e estratégias de marketing que não são de conhecimento do público. Entende-se que essa solicitação dos entrevistados não compromete o estudo, pois a importância do conteúdo sobrepõe-se a identidade das empresas na busca da consecução do objetivo principal desta dissertação.

A primeira empresa estudada, chamada aqui de Empresa A, atua há mais de 30 anos no mercado varejista de moda e conta com 100 lojas no território brasileiro. Trata-se de uma empresa de capital fechado e que possui mais de 2.000 pessoas em seu quadro de funcionários. O seu portfólio de produtos é dividido em três departamentos: feminino, masculino e infantil. Dentro destes departamentos, a Empresa A oferece produtos como roupas de dormir, casuais, íntimas, esportivas, calçados, acessórios e moda praia.

A sua principal ação de marketing de relacionamento é o cartão fidelidade ofertado principalmente em suas lojas físicas. Conhecido como cartão *private label*, essa prática surgiu no começo dos anos 2000 no Brasil a partir de lojas que passaram a oferecer aos seus clientes um cartão que oferece crédito na rede varejista, automatizando as transações, provendo agilidade e economia de tempo, sendo emitido por uma instituição financeira, porém, levando o nome da loja (ALVES; MENEZES, 2007). A Empresa A possui, aproximadamente, 1.000.000 de clientes participantes do programa de fidelidade. Participando do programa de fidelidade, por meio do cartão *private label*, o cliente da Empresa A tem acesso a descontos e promoções diferenciadas que os demais clientes não possuem, nas palavras da gerente entrevistada.

Inserida nas mídias sociais há mais de três anos, a Empresa A atua ativamente nas mídias *Facebook* e *Instagram*, além de possuir um *Blog* em seu site e um canal no *YouTube*. Devido as postagens esporádicas nas duas últimas mídias mencionadas, elas não serão levadas em consideração neste estudo por não estarem em contato direto e constante com seu público, sendo omitidas também pela gerente como as

mídias em que a Empresa A atua e pratica marketing de relacionamento.

O quadro 9 apresenta algumas informações básicas coletadas na observação não participante realizada junto às mídias sociais da Empresa A no período de 30 de outubro de 2017 e 30 de novembro de 2017.

Quadro 9 – Mídias sociais observadas da Empresa A

<b>Mídia Social</b>	<b>Período Observado</b>	<b>Nº de Postagens</b>	<b>Nº de Seguidores a Mais</b>	<b>Total de seguidores</b>
<i>Facebook</i>	30 dias	47	11.592	430.000
<i>Instagram</i>	30 dias	42	2.700	

Fonte: elaborado pelo autor, 2017

A segunda empresa estudada, denominada Empresa B, é uma empresa varejista de capital aberto, presente no mercado há mais de 60 anos. A empresa possui como canal de vendas aproximadamente 800 lojas físicas em 16 estados brasileiros e conta com mais de 10.000 funcionários.

Vislumbrando um marketing de relacionamento mais coeso e eficiente, a Empresa B integrou as equipes de marketing virtual com as equipes de marketing das lojas físicas, criando um marketing multicanal. A sua principal ação de marketing de relacionamento, segundo o gerente de marketing, são três dias do ano em que a empresa objetiva fortalecer ainda mais os laços com os melhores clientes. Durante os referidos dias, as lojas abrem exclusivamente para determinados clientes, oferecendo preços exclusivos, além de sorteios de carros e vale-compras. A comunicação com os colaboradores por meio de campanhas é realizada em emissoras de televisão e rádio, utilizando-se também as mídias sociais para interagir com os clientes.

A Empresa B está presente há nove anos nas mídias sociais, atuando regularmente no *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *YouTube*. Por lidar com um número grande de seguidores em diversas plataformas, a Empresa B possui uma equipe com dedicação exclusiva às mídias sociais que está integrada com o setor de marketing.

Uma observação não participante também foi realizada junto às mídias sociais da Empresa B, compreendendo o período do dia 30 de novembro de 2017 ao dia 30 de

dezembro de 2017.

Quadro 10 – Mídias sociais observadas da Empresa B

<b>Mídia Social</b>	<b>Período Observado</b>	<b>Nº de Postagens</b>	<b>Nº de Seguidores a Mais</b>	<b>Total de seguidores</b>
<i>Facebook</i>	30 dias	125	240.348	7.420.000
<i>Instagram</i>	30 dias	43	75.000	
<i>Twitter</i>	30 dias	103	2.485	
<i>YouTube</i>	30 dias	16	23.924	

Fonte: elaborado pelo autor, 2017

Justifica-se a escolha dos casos com base em dois aspectos. Primeiramente, optou-se por selecionar empresas do mesmo setor, porém, de tamanhos diferentes, com o intuito de destacar as mudanças proporcionadas pelas mídias sociais no marketing de relacionamento de empresas pequenas e grandes. Estabelecido esse critério, as empresas escolhidas para contribuir para esta pesquisa se deram por conveniência, tendo em vista que foram as únicas que se disponibilizaram e concordaram em colaborar para a consecução dos objetivos desta dissertação.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como propósito central apresentar os achados da pesquisa empírica e analisa-los por meio da técnica de análise de conteúdo. Primeiramente, será apresentada uma caracterização dos clientes estudados, complementando a descrição das empresas efetuada anteriormente. Em seguida, será realizada a análise dos achados empíricos de cada empresa, além de um comparativo entre elas, utilizando como base o material teórico apresentando neste estudo.

### 4.1 ANÁLISE DA EMPRESA A

Como explicado anteriormente, os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os gerentes de marketing das Empresas A e B. Já os dados secundários foram levantados a partir de documentos cedidos pelas empresas, informações disponíveis nos sites e do material postado nas mídias sociais em que as respectivas empresas atuam regularmente.

Os casos serão expostos separadamente por meio das categorias estabelecidas, enquanto, concomitantemente, serão realizadas as interpretações e inferências, como sugere a técnica de análise de conteúdo relatada por Bardin (1977). Tais categorias emergiram da teoria e reflexão das entrevistas coletadas, da observação não participante e do documento disponibilizado. As seguintes categorias foram estabelecidas: Estratégias de Relacionamento; Interação com o Cliente; e Transição do Tradicional para o Virtual.

A identificação dos clientes é apresentada no quadro a seguir, abordando algumas informações relevantes a serem consideradas ao longo da análise. Optou-se por subdividir em duas categorias a informação que identifica há quanto tempo o indivíduo é cliente da empresa, levando em consideração apenas se é cliente há mais de cinco anos e ou há menos de cinco anos. Justifica-se pelo fato de a cerca de cinco anos as empresas intensificarem os seus serviços nas mídias sociais, o que pode ser um fator determinante para elucidar as mudanças ocorridas no marketing de relacionamento a partir da ascensão das mídias sociais.

Quadro 11 – Clientes da Empresa A

Cliente	Mídias Sociais em que segue a Empresa A	Possui cartão fidelidade?	Há quanto tempo é cliente da Empresa A?
A1	<i>Instagram</i>	Não	>5anos
A2	<i>Facebook</i>	Não	< 5 anos
A3	<i>Facebook</i>	Não	< 5 anos
A4	<i>Facebook; Instagram</i>	Não	< 5 anos
A5	<i>Facebook; Instagram</i>	Sim	< 5 anos
A6	<i>Facebook</i>	Sim	>5anos
A7	<i>Blog; Facebook; Instagram</i>	Não	< 5 anos
A8	<i>Facebook</i>	Sim	>5anos
A9	<i>Facebook; Instagram</i>	Não	< 5 anos
A10	<i>Facebook; Instagram</i>	Sim	>5anos
A11	<i>Facebook</i>	Não	>5anos
A12	<i>Facebook; Instagram</i>	Não	>5anos

Fonte: elaborado pelo autor, 2017

A seguir os dados coletados junto a Empresa A e aos seus respectivos clientes serão apresentados e analisados por meio da literatura abordada anteriormente.

#### 4.1.1 Estratégias de Relacionamento

Inicialmente, cabe ressaltar que a Empresa A desenvolve estratégias direcionadas ao marketing de relacionamento praticado tanto na sua versão *on-line* como na sua versão *off-line*, pois, apesar do crescimento da empresa e do seu público-alvo nas mídias sociais, a Empresa A ainda direciona majoritariamente os seus esforços e investimentos, no que se trata de relacionamento, ao que julga ser o seu principal canal de comunicação com os clientes: a loja física. O relato a seguir aborda os aspectos mencionados:

O principal canal de comunicação da empresa é o ponto de venda. É a loja viva, ela vai ser o fator decisivo da compra. É nela onde contamos quem somos, os nossos valores e mostramos todo o nosso universo. Pessoalmente é mais fácil e prático de cativar o cliente e apresentar o nosso produto. Como trabalhamos com moda, o cliente precisa ver o que ele está comprando e até mesmo provar pra ver se ele gostou e se é o tamanho certo, por exemplo. (Gerente A)

No fragmento acima, pode-se notar que, apesar da Empresa A participar das mídias sociais, a sua grande preocupação é interagir com os clientes nas lojas físicas. A observação não participante evidenciou o fato da empresa não estimular o relacionamento dentro das mídias sociais. Ignora-se, em partes, os dizeres de Gun (2014) ao afirmar que as mídias sociais fornecem um canal eficaz para construir relacionamentos e envolver os clientes por meio da troca e partilha de experiências.

Para realizar as suas ações de marketing de relacionamento, a Empresa A disponibiliza de um banco de dados (CRM) que direciona algumas ações como *e-mail* marketing e contatos por meio das mídias sociais. Ao tratar das vantagens ofertadas aos clientes beneficiados pelo marketing de relacionamento, a gerente explica o seguinte:

O único benefício que damos ao cliente fiel é o financeiro, através do cartão *private label* que disponibilizamos aos nossos clientes. O cliente fiel vai ter descontos ou créditos para as suas próximas compras em nossas lojas. (Gerente A)

Quando se fala em marketing de relacionamento, é preciso ter em mente que o benefício ofertado ao cliente é o principal fator responsável pela fidelização do mesmo, sendo este o objetivo principal do marketing de relacionamento (PETERSON, 1995). Desse modo, o próprio autor relata que o indivíduo só vai aderir ao marketing de relacionamento se obter um valor positivo mediante a sua participação. Gruen (1995) ressalta que o consumidor necessita de motivações que vão além do benefício financeiro, pois ele é movido à confiança, satisfação e comprometimento. O êxito é maior ainda quando essas três motivações estão juntas. Shien e Yazdanifard (2014) trata da satisfação como algo alcançado mediante a superação das expectativas dos clientes ao usufruírem um produto ou serviço.

Os autores atestam a importância do benefício, mas ela não deve ser limitada ao fator econômico, como acredita a Empresa A. Todos os clientes entrevistados relataram outros aspectos preponderantes para um relacionamento benéfico para ambas as partes, perpassando o fator financeiro e exaltando a importância da atuação da empresa nas mídias sociais.

Eu não compro em uma loja que trata mal o cliente ou seja desatenciosa. Já tive muito problema com loja que não resolveu o meu



problema ou deixava de lado esse problema que eu informei na rede social. (Cliente A6)

Se eu vejo que é uma empresa atenciosa eu procuro mais a respeito dela nas redes sociais. Se a empresa não for atenciosa ou mal educada eu não compro mais nela e ainda falo mal dela no *facebook*. (Cliente A8)

A Empresa A enxerga o marketing de relacionamento de uma maneira pragmática, dando uma importância maior a uma venda única à um relacionamento. Desse modo, não disponibiliza muitos recursos para ir além do que é praticado atualmente no que tange ao marketing de relacionamento. A gerente explica como a Empresa A visualiza seus objetivos ao praticar marketing de relacionamento:

O objetivo é dar continuidade ao relacionamento pós compra e manter-se presente na vida do consumidor, seja em uma felicitação de aniversário ou em uma lembrança de promoção. O importante é divulgar os benefícios que a gente está oferecendo e se mostrar presente. (Gerente A)

Nas 89 postagens observadas nas mídias sociais *facebook* e *instagram* realizadas pela Empresa A, foi possível constatar uma preocupação maior da empresa em divulgar seus produtos e preços, não estimulando a interação junto ao cliente, deixando de promover e praticar a essência do marketing de relacionamento nestas plataformas. Sobre isso, Evans e Laskin (1994) destacam que o desenvolvimento do marketing de relacionamento deve ocorrer de maneira colaborativa, sendo essencial um trabalho conjunto entre empresa e cliente na busca por objetivos comuns. Os autores reforçam a necessidade em ter um foco mútuo claramente definido, tratando-se de uma parceria em que ambos saem ganhando, não havendo uma única preocupação na venda por si só.

Todos os clientes ao serem questionados a respeito da interação junto a Empresa A nas lojas físicas salientaram nunca terem tido a oportunidade ou o estímulo ao relacionamento. Destaca-se os trechos de dois clientes:

Nunca vi essa possibilidade de interagir com a Empresa A antes. Nas redes sociais é mais fácil ter esse contato com ela e poder trocar mensagens, fazer um elogio ou tirar dúvidas que eu possa ter, diferente de quando eu vou na loja. (Cliente A6)

Nunca interagi com a Empresa A antes das mídias sociais, até porque

eles nunca procuraram isso ou deram espaço para interagir com quem está comprando. É tudo bem mecânico e rápido quando vai se comprar na loja. (Cliente A9)

Alguns autores como Grönroos (2004), por exemplo, defendem a implantação do marketing de relacionamento baseado em estratégias que têm como essência processos de interação, comunicação e valor construídos junto aos clientes, sendo vital para obter êxito em sua execução manter a qualidade do produto ou serviço e oferecer uma vantagem em relação a concorrência.

A gerente é sucinta ao afirmar que a Empresa A não possui processos previamente definidos, justificando pelo fato de possuir uma equipe reduzida. É possível inferir que trabalhar o marketing de relacionamento em sua plenitude não faz parte da realidade da empresa estudada. Em virtude da ausência de recursos – monetários e pessoas – sacrifica-se a elaboração de valores juntamente com os clientes. Desse modo, os esforços destinados a interação e comunicação com o cliente se limitam à divulgação de produtos e promoções e a resolução de problemas, tanto no *telemarketing* como nas mídias sociais, como pôde ser constatado na observação não participante.

A ausência de canais que promovem uma interação plena com o cliente, mostrando que a organização está disponível para escutá-lo e beneficiá-lo a partir desta interação, é refletida no discurso dos clientes da Empresa A, como foi possível notar anteriormente. Nos termos de Morris, Brunyee e Page (1998), é necessário a abertura da empresa aos clientes pelo fato de se tratar de uma vantagem colaborativa e um diferencial na busca de um relacionamento ténue de construção de valores em conjunto, como também defendem Evans e Laskin (1994) e Grönroos (2004). Abrindo-se os canais de comunicação para interação, permite-se que o cliente crie e participe por meio de sugestões, críticas e experiências, o que é extremamente benéfico para empresa por se tratar da opinião de quem consome e valoriza o serviço, o produto e a marca (MORRIS; BRUNYEE; PAGE, 1998).

Dando continuidade à análise dos dados, o próximo item refere-se à categoria Interação com o Cliente. Embora tenha uma inerente relação com a presente categoria, optou-se por organizá-las de maneiras distintas para efeito de análise de

acordo com o foco do estudo, como explicado anteriormente.

#### **4.1.2 Interação com o Cliente**

Como abordado na literatura, as mídias sociais demonstraram ser um ambiente onde é possível estabelecer um relacionamento próximo com os clientes e interagir com o público-alvo da empresa publicamente, atingindo um grande número de usuários. A gerente da Empresa A reconhece a importância dos clientes que estão presentes nas mídias sociais no auxílio de tomada de decisões:

As redes sociais são um termômetro do sentimento geral dos consumidores. Todas as informações que nós obtemos nas redes sociais são tratadas como fonte de pesquisa, balizadoras para as decisões estratégicas que tomaremos no futuro. A partir dessas informações orientamos os nossos colaboradores.

Nota-se a ausência da interação com o cliente na estratégia balizadora do marketing de relacionamento. Conhecer o cliente em sua essência por meio da interação é imprescindível para obter êxito no marketing de relacionamento. Casielles, Álvarez e Martín (2005) explicam que a interação entre cliente e empresa exige uma comunicação recíproca, transcendendo e tornando-se uma relação bilateral.

A Empresa A não disponibiliza de um setor exclusivo dedicado a cuidar do relacionamento com os clientes, tanto no tradicional como no virtual. A empresa contrata apenas um serviço de uma empresa terceirizada para gerenciar as suas mídias sociais, deixando de ter um contato direto com seus clientes, como pode ser visualizado no seguinte fragmento:

Internamente não temos uma pessoa ou um setor exclusivo ao digital. Temos uma agência terceirizada que se dedica exclusivamente a cuidar da parte digital da Empresa A. Essa agência ela toma conta das nossas redes sociais, por exemplo. A gente passa uma orientação de como eles devem lidar com os nossos clientes e eles executam. (Gerente A)

A respeito disso, Rapp et al. (2013) aborda o cuidado que a empresa deve ter ao interagir, havendo a necessidade de monitorar seus relacionamentos por meio de múltiplos canais, garantindo que a comunicação seja realizada de uma maneira adequada sem que os clientes a enxerguem como invasiva. Wang, Yu e Wei (2012) e

Gil-Or (2010) relatam que o modo como a empresa se comporta em uma mídia social perante os seus clientes é preponderante na satisfação e na atitude dos referidos clientes, sendo um fator decisivo, inclusive, no processo de compra.

Os clientes da Empresa A declararam a importância do comportamento da empresa perante a eles, de modo que, o *on-line* afeta o *off-line* e vice-versa, como relataram os clientes A10 e A12:

Eu particularmente procuro pesquisar na internet o produto que desejo adquirir antes de ir até a loja física. Nesse sentido, a empresa que apresentar seu produto da melhor forma pelas mídias sociais, será a eleita para as compras presenciais. Além disso, o recebimento pelo *e-mail* de promoções e condições especiais fomentam a necessidade de consumo e consequentemente influencia no consumo dos clientes. (Cliente A10)

Ver que a empresa não está interessada em te responder ou resolver um problema que você teve faz toda a diferença na hora que eu vou fazer as compras pessoalmente. Assim como o oposto também faz muita diferença. (Cliente A12)

Schivinski e Dabrowski (2014) constataram que em um momento de decisão de compra, a atitude da marca nas mídias sociais tem um efeito positivo duplamente superior ao valor da marca. Explica-se pelo fato dos consumidores esperarem cada vez que as empresas se comuniquem com eles por meio das plataformas digitais, essa proximidade faz com que o consumidor tenha a sensação de estar sendo escutado e podendo fazer a diferença por meio da participação em mudanças no serviço ou produto (HARRIS; RAE, 2009).

Nas mídias sociais da Empresa A é possível verificar que o engajamento por parte dos clientes não é algo estimulado, podendo ser atestado no discurso de todos os clientes entrevistados ao afirmarem que a Empresa A não os instiga a isso. Pode-se atribuir isso ao fato da Empresa A utilizar as mídias sociais apenas como um veículo publicitário, não atendendo as expectativas que os clientes possuem em relação a uma empresa que está inserida em uma determinada mídia social, como mostra os fragmentos a seguir:

Eu espero criatividade e descontração na divulgação dos produtos. Nesse cenário, estar antenado com as tendências virais da internet, promovendo adaptações dentro do objetivo da empresa é importante. Disponibilidade em responder e interagir com os clientes também conta bastante. (Cliente A12)

Espero atualizações em primeira mão, compartilhamento de ideias e histórias relacionadas a ela, promoções e condições exclusivas para usuários das mídias sociais. Pois espero me sentir numa relação mais íntima com a empresa. (Cliente A1)

Eu gostaria de ver postagens convidando a gente a participar de algo, sem ficar fazendo anúncios sempre. É legal ver fotos do que tem de novo, saber dos preços e ver que algo está na promoção, mas só isso cansa. (Cliente A4)

Assuntos de meu interesse, não necessariamente a empresa precisa postar algum produto. Gosto de ver mensagens e campanhas que estimulam a nossa participação. É legal ver que a marca conta com a gente. (Cliente A10)

Estimular a produção de conteúdo é um fator essencial para uma empresa que está atuando dentro de uma mídia social conseguir atrair clientes fiéis, pois essa atitude é um reflexo da busca da empresa pela colaboração do cliente, valorizando a sua opinião (SCHIVINSKI; DABROWSKI, 2014). A Empresa A, ao ser questionada a respeito do engajamento promovido junto aos seus clientes, acredita estar estimulando esse processo com os seus clientes, mas abordando diferentes aspectos dos destacados pelos clientes entrevistados.

Estimulamos [*o engajamento*] com um conteúdo adequado ao público, sempre com ofertas atrativas. O engajamento do usuário acaba acontecendo de uma maneira espontânea, curtindo, comentando, marcando os amigos para irem juntos às lojas. O engajamento é esse, a gente chama o cliente, o atrai com preços bons e ele se interessa em visitar uma de nossas lojas. (Gerente A)

Estimular a interação e o engajamento dos clientes nas mídias sociais é um dos desafios que as empresas enfrentam ao praticar marketing de relacionamento nas plataformas virtuais. Sashi (2012) destaca a necessidade do cliente se engajar na busca pela obtenção da confiança e, posteriormente, do relacionamento de longo prazo. Clientes engajados tornam-se parceiros que colaboram junto a empresa no processo de agregar valor para melhoria do produto ou serviço e, conseqüentemente, da satisfação das suas necessidades e de outros clientes. É um papel da empresa estimular o engajamento por parte do cliente, e a mídia social mostra-se um local propício para isso, tendo em vista que já se provou ser um ambiente satisfatório para a construção e o estabelecimento de relacionamentos (GUO, 2014; SASHI, 2012; SOARES; MONTEIRO, 2015). Porém, um erro estratégico crucial na prática de marketing de relacionamento *on-line*, segundo Chen, Fay e Wang (2007), é a redução

de preço para satisfazer o consumidor. Vincular o comportamento e a atitude do cliente à incentivos financeiros pode fazer com que a marca tenha uma imagem negativa perante os consumidores.

Conhecer minuciosamente o ambiente e o público de determinada mídia social é importante para a consecução das estratégias de marketing de relacionamento. Silva, Angeloni e Gonçalo (2013) reiteram que cada mídia social exige uma estratégia específica para se relacionar com o cliente, não podendo a empresa se limitar apenas a construir um perfil na mídia social e fazer apenas campanhas publicitárias. A Empresa A explica como foi realizado o seu processo de inserção nas mídias sociais:

[...] analisamos o perfil dos usuários das redes e decidimos só estar presentes nas que são relevantes ao nosso negócio. Cada rede social tem uma estratégia distinta do que veicular e como lidar com os usuários que ali estão. Não é a mesma coisa o *Facebook* e o *YouTube*, são públicos e perfis completamente distintos. Ou seja, a nossa atuação nesses locais varia também. (Gerente A)

A partir da observação não participante no *facebook* e no *instagram*, foi possível verificar que as publicações da Empresa A não variam de uma mídia para a outra, publicando praticamente as mesmas fotos e vídeos em ambas plataformas durante os 30 dias de observação. Notou-se que a variação ocorre na maneira de lidar com o público de determinada mídia social, havendo uma priorização em responder os clientes que utilizaram o espaço para fazer uma reclamação ou relatar uma experiência de compra negativa, principalmente no *facebook* – onde há uma concentração maior de clientes. Justificado pela ausência de recursos e de uma equipe que atue na própria empresa lidando diretamente com o público presente nas mídias sociais, raramente observou-se uma interação da Empresa A com os clientes que se propõem a relatar boas experiências, sugestões ou fazer críticas construtivas. Alguns clientes criticaram em suas entrevistas o fato da empresa não diversificar a comunicação nas mídias sociais:

Os *posts* da Empresa A são anúncios, com preços e peças que chegaram a loja. Não considero experiência diferenciada, outras marcas convidam a postar alguma foto com a roupa, pedem sugestões e críticas. Não enxergo eles na rede social como diferenciados, apenas comunicativos com os clientes. (Cliente A11)

Heinonen (2011) explica que a noção tradicional de clientes como meros consumidores é ultrapassada, de modo que os consumidores precisam ser vistos como produtores ativos de valor. Desse modo, o referido autor indica que as empresas devem facilitar a interação com os clientes potenciais nas plataformas virtuais e manter os clientes antigos por meio de um relacionamento tênue e bilateral, promovendo um ambiente em que os clientes tenham voz.

A Empresa A, por meio da sua gerente de marketing, relatou o seu esforço em ouvir os clientes e tomar algumas medidas em razão da interação junto aos clientes, como é possível ver no fragmento seguinte:

Todas as respostas são mediadas. Respondemos ao cliente se eles tiverem dúvidas. Já as reclamações são tratadas com o supervisor de cada área, por exemplo, se é um problema no preço, o supervisor de marketing vai nos direcionar em como lidar com aquela reclamação. Se for uma falha no transporte, verificamos o que ocorreu com a distribuição. E os elogios são agradecidos publicamente e encaminhados ao departamento ou funcionário responsável para ele ver o bom trabalho que ele fez com o retorno obtido dos clientes.  
(Gerente A)

De fato as reclamações são respondidas e alguns elogios também, como constatado na observação não participante. No entanto, verificou-se uma padronização nas respostas direcionadas aos clientes, não havendo um tratamento personalizado ao indivíduo, como sugere a literatura de marketing de relacionamento. Conforme Abubakar, Mokhtar e Abdullateef (2013), o relacionamento com a empresa deve proporcionar ao cliente a customização dos serviços, fazendo com que cada cliente passe a ser enxergado como singular, criando, assim, um ajuste único para cada relação entre empresa e cliente. O resultado da personalização é a satisfação e confiança do cliente, gerados a partir do esforço da empresa em satisfazer as necessidades, desejos, gostos e preferências dos clientes, como explicam Hunt, Arnett e Madhavaram (2006).

Por fim, optou-se por elaborar a categoria de transição do marketing de relacionamento tradicional para o virtual, elucidando as diferenças, vantagens e desvantagens encontradas em cada uma das modalidades.

### 4.1.3 Transição do Tradicional para o Virtual

Como mencionado anteriormente, a Empresa A prioriza as suas ações de marketing nas mídias tradicionais, acreditando que o seu público-alvo valorize a construção de um relacionamento nas lojas físicas. Contudo, a Empresa A valoriza o poder e o alcance das mídias sociais, reconhecendo nelas alguns benefícios em relação às mídias tradicionais ao relatar as diferenças entre o *on-line* e o *off-line*:

A grande diferença é que o telefone é uma ação mais invasiva e o cliente geralmente não gosta desse tipo de abordagem. Nas redes sociais raramente enfrentamos esse tipo de problema, porque conseguimos segmentar por interesse de cada usuário, então dificilmente esse tipo de mídia é rejeitado. O legal da loja física é que a gente tem o contato direto com o cliente, então a abordagem é mais fácil e direta. As redes sociais ainda é um universo novo e a gente ainda está aprendendo a lidar com o usuário da melhor maneira possível, como se fosse em uma loja física. (Gerente A)

O impacto dessa mudança também afetou os clientes, que agora valorizam a eficiência e a velocidade no contato direto com a empresa propiciados pelas mídias sociais. Alguns apontamentos dos clientes mostram a importância de interagir conjuntamente com outros clientes que compactuam das mesmas preferências:

Eu me sinto estimulada por umas empresas a participar junto com outras pessoas, antes não era possível isso. A vantagem é ver o que as outras pessoas também pensam da empresa e saber se é uma furada ou não. Também é legal ver o que tem de novo e poder se comunicar sem precisar ligar ou ir na loja. A desvantagem pra mim só acontece quando algumas não sabem utilizar as redes sociais. (Cliente A10)

O grande benefício é ficar por dentro de promoções, produtos novos e poder se comunicar com a marca, não precisar se deslocar pra tirar uma dúvida simples ou até mesmo fazer um elogio sincero e recomendar pra quem quiser ver. (Cliente A11)

As redes sociais possibilitaram que eu tivesse um contato maior com a loja que antes não era possível. São muitas vantagens, é prático em minutos tirar uma dúvida ou curtir algum produto, algo que não é possível pelo telefone que já é demorado. Não vou conseguir curtir algo ou compartilhar com meus amigos pelo telefone. Antes, era um contato só meu com a empresa, agora consigo que muitas outras pessoas vejam isso. Não vejo nenhuma desvantagem nesse sentido. (Cliente A6)

Eu passei a acompanhar mais de perto e diariamente as marcas que eu gosto e que eu tenho o hábito de comprar. Essa seria a vantagem, eu logo fico sabendo se tem uma promoção ou se está à venda algo que eu gosto e compartilhar com meus amigos ou tirar uma dúvida sobre preço ou algo do tipo. (Cliente A4)



É possível inferir da fala dos clientes a valorização dada ao poder compartilhar as suas experiências – positivas e negativas – com as pessoas do seu círculo ou até mesmo desconhecidos que têm apreço pela mesma marca. Segundo Shien e Yazdanifard (2014), em comparação com o marketing de relacionamento tradicional, a prática na internet possibilita um ganho de fidelidade mais eficiente e capaz de atingir grupos maiores de clientes, em virtude de uma das principais características da mídia social: ser uma rede que conecta as mais variadas pessoas.

Quando questionada a respeito das vantagens e desvantagens propiciadas pela prática do marketing de relacionamento em sua modalidade *on-line*, a Empresa A aborda fatores econômicos, comportamentais e técnicos, como pode ser visto no fragmento a seguir:

Os benefícios são muitos, podemos contar nossa história, fazer uma comunicação segmentada, direcionada ao público certo e também trabalhar exclusivamente cada praça ou perfil de usuário baseado em interesses. [...] Os gastos que temos nessas mídias também são inferiores em comparação aos gastos que temos com TV e rádio. As desvantagens são algumas. Hoje, mesmo que o usuário queira receber informações sobre a marca e tenha interesse pelo conteúdo, as redes sociais só mostram as páginas comerciais mediante pagamento da empresa. Muitas pessoas que gostariam de receber conteúdo da Empresa A não recebem e isso acaba sendo um empecilho para mantermos um relacionamento da maneira que gostaríamos. (Gerente A)

Poucos clientes destacaram fatores negativos em relação às mídias sociais. Por se tratar de um setor varejista de moda, as desvantagens ressaltadas pelos clientes estão relacionadas ao contato com o produto que não existe, como destacado pela gerente anteriormente. A seguir, alguns trechos das entrevistas: “[...] não vejo nenhuma grande desvantagem, só a de não poder provar a roupa que eu gostei”. (Cliente A5); “[...] a desvantagem é não poder ter um contato pessoal e poder conversar diretamente a respeito de algo”. (Cliente A8)

Na literatura destacada neste trabalho, o investimento necessário para atuar nas mídias sociais é uma unanimidade dentre os autores quando o assunto é a vantagem de se praticar marketing de relacionamentos nessas plataformas. Além disso, como destacam Schivinski e Dabrowski (2014), a prática de marketing de relacionamento

*on-line* adequado propicia a consolidação da fidelidade do cliente à marca de uma maneira mais eficaz. Noble, Noble e Adjei (2012) ressaltam a importância dessa plataforma como uma ferramenta gerencial na construção da marca a longo prazo e no gerenciamento de relacionamentos com os mais diversos clientes.

Outra importante mudança diagnosticada pela Empresa A, em comparação às mídias tradicionais, está na facilidade em mensurar se uma ação de marketing de relacionamento foi bem sucedida. Utilizando-se da base da própria mídia social, consegue-se mensurar e obter alguns dados, como relatado em um trecho da entrevista:

Em algumas situações nós conseguimos cruzar os dados do CPF dos clientes do cartão com a base do *facebook*. Medimos o sucesso da ação mediante a compra. Essas ferramentas de indicadores facilitam verificar os resultados que a nossa campanha teve. (Gerente A)

Diferentemente das diferenças apontadas na literatura, a Empresa A não visualizou muitas mudanças dentro da empresa em relação aos aspectos financeiro, estratégico, processual e na satisfação/fidelização do cliente. Perguntada a respeito das principais mudanças ocorridas dentro da empresa promovidas pela transição do marketing de relacionamento tradicional para o *on-line*, a gerente da Empresa A foi enfática:

O varejo é uma operação muito veloz. Não tivemos mudanças drásticas. A única diferença que notamos foi somente a velocidade da informação e das respostas veiculadas e adquiridas nas redes sociais. Consequentemente, a velocidade das informações faz com que a gente trabalhe mais rápido e de maneira mais eficiente. (Gerente A)

Autores como Al-Weshah et al. (2013), Brun, Durif e Ricard (2014) Guo (2014) e Heringer e Dória (2012) vão além da velocidade de informação como o principal benefício oferecido pelas mídias sociais. Os autores destacam uma série de vantagens significativas para os clientes e para as empresas. Para a empresa, os benefícios, além do baixo custo, são as recomendações boca-a-boca entre os clientes, o alto volume de dados e a disponibilidade de uma plataforma que facilita uma comunicação simultânea e a construção de um relacionamento tênue e duradouro. É possível inferir da Empresa A, tanto pela entrevista como pela observação das suas mídias sociais, que ela não faz um bom proveito do fator boca-a-boca.

Alguns clientes destacam a prática do boca-a-boca:

Eu pude me aproximar mais das empresas e manter um contato com elas, o que antes não era tão comum. Vejo como vantagem isso que eu disse, de poder ser escutada e ver que o que eu falei, eles tiveram a atenção para ler e me responder. Caso isso aconteça, eu logo recomendo e divulgo para as pessoas que eu conheço. (Cliente A8)

Conforme Shien e Yazdanifard (2014), cliente leal e satisfeito tende a recomendar a marca às pessoas do seu círculo de amizade. A facilidade e o alcance da comunicação, proporcionada pelas mídias sociais, permitem que os clientes divulguem suas experiências e que elas tenham um alcance longo. Evans e Laskin (1994) e Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002) descrevem a importância de ter clientes satisfeitos e comprometidos pelo fato de promoverem uma comunicação boca-a-boca em larga escala com potencial para a obtenção de novos clientes.

A análise dos dados coletados referentes a Empresa A demonstrou o desenvolvimento de estratégias direcionadas a publicidade da marca e dos seus produtos nas mídias sociais. Em contrapartida, os clientes da empresa explicaram que a publicidade é um fator importante, mas não é suficiente para obter o engajamento dos mesmos, necessitando um maior comprometimento com os interesses dos usuários.

#### 4.2 ANÁLISE DA EMPRESA B

Assim como exposto no item anterior, aqui serão analisados os dados coletados em entrevistas semiestruturadas realizadas junto ao gerente da Empresa B – chamado aqui de Gerente B – e os seus respectivos clientes, nomeados por ordem de entrevista sendo B1 o primeiro e B12 o último cliente entrevistado.

O quadro a seguir identifica os clientes e os caracteriza de acordo com informações que poderão auxiliar na análise dos dados, tais como as mídias sociais que o cliente segue a Empresa B, se já participou do evento organizado pela Empresa B direcionado aos clientes considerados fiéis e há quanto tempo é cliente da empresa.

Quadro 12 – Clientes da Empresa B

Cliente	Mídias Sociais em que segue a Empresa B	Já participou do evento?	Há quanto tempo é cliente da Empresa B?
B1	Facebook; Instagram	Não	< 5 anos
B2	Instagram; Twitter	Sim	< 5 anos
B3	Facebook; YouTube	Não	< 5 anos
B4	Facebook; Instagram; YouTube	Sim	>5anos
B5	Facebook; Instagram	Sim	>5anos
B6	Facebook; Instagram	Não	< 5anos
B7	Facebook	Sim	>5anos
B8	Facebook; YouTube	Sim	< 5 anos
B9	Facebook; Twitter	Sim	>5 anos
B10	Facebook; Instagram	Sim	>5anos
B11	Instagram	Não	< 5 anos
B12	Facebook; Instagram	Sim	>5anos

Fonte: elaborado pelo autor, 2017

#### 4.2.1 Estratégias de Relacionamento

A Empresa B tem enraizado na sua cultura organizacional a importância de criar vínculo com os clientes por meio do marketing de relacionamento. Para estreitar essa relação, a empresa criou um dia específico para atender os clientes considerados fieis. Esse processo foi cunhado por Gordon, McKeage e Fox (1998) como continuidade, pois tem o objetivo de dar prosseguimento na interação junto ao cliente, tendo sempre em mente o benefício mútuo que uma relação longa pode proporcionar. O gerente da Empresa B explica o evento e o seu objetivo.

A principal ação que a gente realiza hoje é um evento para clientes específicos. É um *mega* evento que realizamos em três datas ao longo do ano para nossos clientes mais fiéis. Nesse dia o principal objetivo é fortalecer ainda mais os laços com os principais clientes da empresa. Um convite é realizado de maneira personalizada para os clientes selecionados comparecerem ao evento e terem acessos a descontos, condições e sorteio de prêmios exclusivos. (Gerente B)

Esse tipo de evento demonstra a capacidade da empresa – em termos de recursos – para lidar com o marketing de relacionamento e o seu interesse em praticá-lo, haja visto a importância que a Empresa B dá as estratégias de relacionamento e a

valorização dos clientes que dão preferência a empresa, como pode ser notado no fragmento a seguir.

O principal valor que o nosso cliente pode obter é a confiança em poder contar sempre conosco, sabendo que nunca vamos decepcioná-los em relação ao produto e aos serviços ofertados. Além do benefício financeiro, claro. O nosso cliente fiel tem acesso a descontos e condições que os demais clientes não possuem, na intenção de nos tornarmos mais próximos mesmo. (Gerente B)

Oferecer benefícios é um fator essencial para se construir um relacionamento junto ao cliente e conquistar a sua satisfação e fidelização (PETERSON, 1995). No entanto, Shien e Yazdanifard (2014) ponderam que a satisfação é uma reação dos clientes perante um benefício adquirido por meio de serviços ou produtos acima da expectativa do cliente e a customização dos serviços, tratando o cliente como único. Alguns clientes explicam que o fato da empresa ter uma atitude de abrir os seus canais de comunicação para escutá-los é visto como diferenciada por eles e, consequentemente, estimula a interação. Infere-se que esse tipo de atitude da Empresa B pode ser visto como um serviço diferenciado e customizado.

Para eu interagir com uma empresa é preciso que ela estimule isso. Essa estimulação acontece quando eles utilizam as redes sociais para promover uma troca de ideias, permitindo que eu me expresse através de uma experiência que eu tive ou de alguma ideia que eu tive e quero mostrar pra eles. (Cliente B2)

Vejo muita divulgação de produtos, o que acaba sendo natural por se tratar de um meio de comunicação, mas também vejo eles permitindo e até mesmo estimulando que as pessoas contem as suas histórias e sejam escutadas de uma maneira particular, como se tivesse uma pessoa ali conversando com você informalmente e resolvendo o seu problema. (Cliente B1)

Observou-se nas análises realizadas das mídias sociais da Empresa B, a importância que a empresa dá a comunicação e a interação junto aos clientes. As postagens da Empresa B nessas mídias, em sua maioria, estimulam o cliente a se comunicar com a empresa, a ser ativo dentro deste ambiente virtual e, consequentemente, dentro da empresa. Nesse caso, segue-se os preceitos escritos por Grönroos (2000) que acredita ser o diálogo a peça-chave do marketing de relacionamento. Pode-se entender melhor a relevância dada pela empresa ao marketing de relacionamento com um trecho da entrevista do gerente da Empresa B, esclarecendo os objetivos da empresa ao praticar marketing de relacionamento.

O maior interesse é atrair os nossos clientes e manter um relacionamento com eles. Nesse relacionamento com determinados clientes todo mundo sai ganhando, a empresa por ter clientes fiéis e o cliente por ter acesso a condições e preços especiais. (Gerente B)

Nota-se que a Empresa B tem como objetivo principal estreitar o vínculo com o cliente e, a partir dessa relação tênue, oferecer os benefícios para uma parcela de clientes e usufruir das vantagens em ter clientes fiéis. Gruen (1995) destaca que o marketing de relacionamento tem por objetivo dar ênfase a trocas relacionais a partir da premissa básica que seja proveitoso tanto para o cliente como para a empresa. Os benefícios são uma consequência de uma relação estreita e de longo prazo que surge a partir do momento que a empresa decide entender as reais necessidades dos clientes e conhece-os visceralmente.

Em relação aos canais de comunicação utilizados pela Empresa B para praticar o marketing de relacionamento, o gerente destaca a importância de cada mídia, seja ela tradicional ou virtual. Os custos relacionados as mídias tradicionais são consideravelmente maiores em relação as mídias sociais, no entanto, as mídias sociais têm um fator essencial na comunicação com o cliente por ser ele quem busca o contato com a empresa, permitindo uma interação diretamente com o cliente que tem interesse em se relacionar.

Utilizamos TV, rádio e portal para falar com os nossos colaboradores e redes sociais para interagir com nossos clientes. As redes sociais têm um gasto muito inferior a TV e rádio e podemos nos comunicar diretamente com o nosso cliente, enquanto a TV e o rádio ainda têm um alcance maior e também necessita de um investimento maior. (Gerente B)

Promover a comunicação entre cliente e empresa é algo realizado constantemente pela Empresa B em suas mídias sociais, como visto na observação não participante. Nas entrevistas realizadas junto aos clientes da Empresa B, é possível verificar como eles valorizam o espaço dado pela empresa para ocorrer interações e, principalmente, por ser um ambiente em que o cliente se sinta à vontade para se abrir para a empresa, devido a confiança que deposita nela. Como visto, Morris, Brunyee e Page (1998) elucidaram a relevância em dar voz aos clientes por meio dos seus canais de comunicação, tratando-se de um diferencial que oferece uma vantagem a empresa por construir um relacionamento estreito com o cliente e permitir a criação de uma co-

criação de valor. Xia (2013) explicou em seu estudo que os consumidores inseridos nas mídias sociais esperam cada vez mais que as empresas sejam honestas, abertas, boas ouvintes e que aceitem suas opiniões. Valorizando o cliente, a empresa será valorizada.

Em seguida, os dados correspondentes a categoria Interação com o Cliente serão analisados.

#### **4.2.2 Interação com o Cliente**

Ao longo do discurso observado na entrevista concedida pelo gerente da Empresa B, foi possível constatar a preocupação da empresa em não distinguir os clientes que estão no ambiente virtual dos que estão nas lojas físicas. A empresa considera as mídias sociais um espaço para se relacionar com seus clientes e divulgar a marca, mas ressalta a importância em tratá-los igualmente, como relata o gerente no fragmento a seguir quando perguntado da importância dos usuários das mídias sociais para a Empresa B.

*A mesma [importância] de nossos clientes de loja, pois um usuário de mídias é um possível cliente da empresa e vice-versa. Tratamos da mesma maneira, sempre com respeito e os valorizando, mostrando que podem confiar na gente e contar conosco sempre. (Gerente B)*

A confiança destacada pelo gerente é um fator essencial na consecução dos objetivos do marketing de relacionamento, sendo conquistada por meio da comunicação recíproca e sem demonstrar oportunismo diante daquela relação (CASIELLES; ÁLVAREZ; MARTÍN, 2005; HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006). O ingresso dos indivíduos em uma mídia social está relacionado ao seu interesse em interagir e expressar publicamente as suas opiniões (FISHER, 2009), logo, se posicionar nessas plataformas como uma empresa que está disposta a escutar o que o cliente tem a dizer, é importante para conquistar a sua confiança e vislumbrar um relacionamento de longo prazo. Alguns clientes da Empresa B ressaltaram a valorização dada por eles às empresas que dão voz aos clientes.

*O mais bacana é que eles não utilizam as redes sociais para falar somente dos produtos, mas para ouvir o cliente. A experiência diferenciada que eles oferecem é ouvir as nossas experiências, sempre*

perguntando sobre alguma história ou solicitando alguma opinião, tudo de uma maneira informal, como se fosse uma amiga pedindo um conselho. (Cliente B9)

As postagens deles no *facebook* são bem criativas, convidando as pessoas a participarem e se envolverem, não é aquela coisa chata de ficar vendendo as coisas, são sempre histórias, dicas ou pedindo a participação. (Cliente B11)

Manter a qualidade do produto e do serviço é um dos principais desafios do marketing de relacionamento, como relata Grönroos (2004). Para obter vantagem em relação aos concorrentes, o referido autor sugere que o planejamento de estratégias seja baseado em processos de interação, comunicação e valor. Desse modo, é necessário estabelecer uma comunicação bidirecional, dando oportunidade para o cliente se expressar, além de interagir por meio de estímulos ao diálogo e ao *feedback*, para juntos estabelecerem um processo de co-criação (EVANS; LASKIN, 1994; GRÖNROOS, 2004; SCHULTZ; TANNENBAUM; LAUTERBORN, 1994). Alguns clientes ressaltam o fato da Empresa B convidar o cliente a interagir e observam como as mídias sociais têm potencializado isso.

Ocorre uma interação nas lojas com os vendedores e gerentes, sempre auxiliando e ajudando, isso sempre existiu. Nas redes sociais é mais intenso, mais presente, e pode ser a qualquer momento. Ambos têm suas vantagens. (Cliente B6)

Acho complicado haver interação com uma empresa pessoalmente, geralmente você entra na loja e compra o que quer. Nas mídias sociais existe uma interação diferente, você tem um acesso maior a dicas ou a campanhas. Sem contar na possibilidade de se relacionar com outras pessoas que têm o mesmo gosto que você, fazendo com que eu conheça coisas novas. (Cliente B8)

O marketing de relacionamento tem como uma de suas características proporcionar experiências diferenciadas ao cliente, algo que pode ser facilitado pelas mídias sociais como visto nos fragmentos acima. Hanna, Rohm e Crittenden (2011) relataram que as mídias sociais, em sua essência, não se tratam de *websites*, mas sim de experiências. Por se tratar de um ambiente em que os indivíduos buscam se relacionar com grupos no qual se tem um interesse em comum, objetivando interações sociais com os demais indivíduos (GIL-OR, 2010), abrir esse espaço para escutar os clientes é uma maneira adequada de ir ao encontro dos seus interesses e, conseqüentemente, ganhar confiança, estabelecer uma interação e propor um relacionamento de longo prazo. Para lidar com os clientes que estão buscando contato e interação nas mídias



sociais, a Empresa B disponibiliza um canal integrado dentro da própria empresa, destinado exclusivamente às mídias sociais.

Temos uma área de social mídia integrada à equipe de marketing. Há alguns anos nós criamos um marketing multicanal, integrando os setores de *e-commerce* e loja física e agora o de rede social. Essa integração possibilitou uma comunicação multicanal com o nosso cliente e entre os funcionários, facilitando a interação com maior velocidade na informação e permitindo que a gente converse e ofereça sempre o melhor. (Gerente B)

A literatura aborda a importância em ter um setor exclusivo dentro da empresa designado ao marketing nas mídias sociais haja vista o crescente número de consumidores presentes nessas plataformas, bem como o fato dos clientes presentes nas mídias sociais terem um comportamento diferente aos que frequentam as lojas físicas, havendo uma necessidade em compreender melhor esse público e monitorar minuciosamente as interações (MANGOLD; FAULDS, 2009; RAPP et al., 2013). Desse modo, justifica-se a necessidade de múltiplos canais que garantem que a empresa se comunique adequadamente, não sendo enxergada como invasiva, como relatado anteriormente.

O gerente destacou na entrevista como a Empresa B se comunica com o cliente diante dos comentários negativos nas mídias sociais e explicou o que é feito com as informações obtidas nas mídias.

Nós sempre tratamos com respeito os nossos clientes tanto quando recebemos elogios quanto as críticas. Através dessas interações conseguimos sentir a satisfação dos nossos clientes e elaborar um relatório que é apresentado na reunião quinzenal. Na reunião a gente basicamente traça metas e estratégias para lidar com o nosso cliente nas redes sociais. (Gerente B)

Alguns clientes destacaram em suas entrevistas o valor que eles dão a Empresa B – e as empresas em geral – ao interagir com o cliente adequadamente.

*[Eu espero]* atenção e cuidado na hora de atender, porventura pode acontecer algum problema na compra ou na entrega ou até mesmo em uma loja, e criar atrito na rede social só pioraria a situação. Ver que eles estão cuidando do caso com carinho e estão se preocupando em consertar a situação é muito importante. (Cliente B10)

Não deixar tudo mecanizado como se fosse um executivo falando é essencial. Espero que a empresa esteja interessada em ter um retorno ou uma crítica e que também peçam pra gente contar nossas histórias,

como eles [Empresa B] fazem. (Cliente B9)

[Eu espero] serviço de qualidade, principalmente no atendimento. Acho essencial ter cuidado e atenção com as pessoas que compram e admiram a empresa. Eu utilizo o facebook para me manter informada e isso vale também para as empresas, não só na vida pessoal, quero ser alertada sobre novidades. (Cliente B7)

Na observação não participante realizada nas mídias sociais da Empresa B, constatou-se que a empresa preza pela comunicação informal junto ao cliente. Ao lidar com críticas, elogios, sugestões e questionamentos, a Empresa B adota um comportamento informal e de proximidade, visando resolver o problema do cliente e dando espaço para o mesmo se comunicar amplamente com a empresa, tentando fazer do eventual problema que aconteceu o menos moroso e desgastante possível. A interação junto aos clientes nas mídias sociais ocorre mediante o estímulo da Empresa B por meio de conteúdos produzidos associados aos produtos que a empresa também divulga em tais mídias sociais. O estímulo mencionado acontece em determinadas postagens em que a Empresa B incita a interação ao pedir para o cliente relatar suas experiências com a empresa, contar histórias de suas vidas e escrever sugestões para serem aproveitadas pela empresa. Ao demonstrar interesse na participação do cliente, a empresa faz com que o cliente se sinta parte dela e veja que está contribuindo para a construção de valor, estreitando o relacionamento entre ambos (HEINONEN, 2011; HERINGER; DÓRIA, 2012).

Conseguir interagir com o cliente por meio das mídias sociais é um dos objetivos a serem alcançados pela prática de marketing de relacionamento nessas plataformas, pois a confiança adquirida na interação é essencial para manter uma relação duradoura com o cliente (SASHI, 2012). No entanto, a abordagem feita pelas empresas nas mídias sociais deve ser executada com cautela e adequadamente, tendo em vista que seus usuários são influenciados pelo conteúdo veiculado e pelas atitudes tomadas pelas empresas, afetando, assim, o processo de tomada de decisão do usuário (HAUTZ; DENHARDT; FÜLLER, 2013). Abaixo alguns fragmentos da entrevista junto aos clientes da Empresa B, quando questionados se a atitude de uma empresa nas mídias sociais influencia em um momento de decisão de compra.

Definitivamente. Acredito que a rede social representa um lugar que a empresa pode se comunicar com a gente e mostrar o quanto ela se importa. Se ela mostrar descaso e não atender o público, não vale a

pena gastar meu tempo e dinheiro com ela. (Cliente B1)

Não muito. Claro que se a empresa tratar mal a pessoa, é bem difícil que ela volte a comprar lá. Mas o fator decisivo de compra pra mim está na qualidade do produto que está sendo comprado. Não adianta muito a empresa ser cordial na rede social e vender um produto com defeito ou de má qualidade. (Cliente B2)

Não, porque eu considero a rede social um lugar para conversar e se relacionar, seja com um parente, amigo, desconhecido ou com uma empresa, não vejo como um lugar determinante de compra ou não. Diversos lugares que eu compro não tem rede social e nem por isso deixo de comprar nelas. (Cliente B9)

Sim, as marcas estão oferecendo um serviço nas redes sociais, também tão atendendo. Se elas não atendem educadamente, tratam mal o cliente, é uma falha deles e dependendo pode me levar a deixar de comprar com eles. (Cliente B12)

Apesar dos fragmentos mencionados acima não serem unânimes quanto a atitude da empresa ser decisiva em um momento de compra, todos destacaram a importância do papel das empresas nas mídias sociais ao se relacionarem com os clientes, podendo-se inferir que a mídia social é um ambiente propício para a prática de marketing de relacionamento e que os clientes esperam uma interação por parte das empresas, podendo o comportamento da empresa afetar o processo de decisão de compra do cliente, variando de acordo com a característica do indivíduo. Heinonen (2011) explica que essas características estão relacionadas as motivações dos consumidores presentes nas mídias sociais, pois seus interesses junto as empresas podem estar relacionadas ao entretenimento, a informação ou a ligação social que o cliente tem com aquela empresa. Entende-se ser um papel da empresa identificar as características dos seus clientes e, a partir dessas informações, planejar uma estratégia de marketing de relacionamento para ser executada por meio da interação dentro das mídias sociais.

Ao ser questionado a respeito do processo estratégico realizado pela Empresa B nas mídias sociais, visando a familiarização do ambiente virtual e o conhecimento minucioso do público-alvo e clientes que ali frequentam, o gerente se limitou a dizer que se trata de uma informação sigilosa.

A próxima categoria vai explorar como ocorreu a transição da prática do marketing de relacionamento tradicional para o virtual dentro da Empresa B, explorando as

vantagens e desvantagens encontradas em cada mídia e analisando como a transição afetou a empresa e seus respectivos clientes.

#### 4.2.3 Transição do Tradicional para o Virtual

Como visto anteriormente, a principal ação de marketing de relacionamento realizada pela Empresa B é o evento realizado anualmente que visa estreitar o vínculo com determinados clientes e trata-los de um modo diferenciado com ofertas de preços e benefícios exclusivos. As ações realizadas nas mídias sociais é uma parte desse processo de relacionamento que culmina no referido evento. Tais ações são voltadas para o estímulo à interação entre cliente e empresa, como menciona o gerente da Empresa B.

A gente busca não só nos comunicar com os nossos clientes, informando preços, promoções, produtos novos, datas especiais, mas promover ações em que estimulem a interação do cliente, fazendo enquetes, convidando eles a postarem fotos com os nossos produtos ou contar alguma história no Natal, no Dia das Mães ou em alguma data especial. Damos dicas práticas de *looks*, moda em geral, viagens, atitudes inovadoras. Algumas ações rendem mais de 160.000 interações. O intuito é promover uma interação entre os clientes e também entre a gente e o cliente. (Gerente B)

A oportunidade dada aos clientes pela Empresa B é bem vista pelos usuários. Por ser um ambiente voltado para relacionamentos interpessoais, os clientes que estão presentes nas mídias sociais não alteram o seu comportamento neste espaço e esperam que as empresas utilizem as mídias sociais para estabelecer uma relação com eles com um diálogo bilateral, permitindo que o usuário se expresse livremente, como ele já faz dentro dessas plataformas virtuais (GUO, 2014). Os fragmentos abaixo demonstram essa expectativa mencionada.

Pude me aproximar mais delas [*empresas*] em um espaço que eu gosto e passo muito tempo que é o das redes sociais. É um espaço democrático, eu posso opinar, dar ideias, ser escutada, discutir com outras pessoas, dá a sensação de ser escutada [...] (Cliente B6)

[...] sinto que as empresas estão mais próximas e escutando mais os clientes, estão buscando isso por sinal, vejo eles diariamente perguntando para as pessoas o que pensam sobre diversas coisas. Valorizo isso nas empresas nas redes sociais. (Cliente B10)

Essa proximidade com o indivíduo permite que a empresa entenda melhor as

necessidades dos seus clientes e estabeleça uma ação mais assertiva (SASHI, 2012). A Empresa B acredita ser esse o principal benefício da mídia social comparada à mídia tradicional, juntamente ao baixo custo, conforme abordado na literatura por Al-Weshah et al. (2013), Heringer e Dória (2012) e Mirzaei et al. (2012).

*[...] na mídia social temos uma resposta imediata. Com esse imediatismo, nós conseguimos estabelecer um contato mais próximo com o cliente, enxergando melhor as suas necessidades e apontamentos, além de ser um veículo que exige um investimento consideravelmente inferior à TV e rádio. (Gerente B)*

Com relação as vantagens adquiridas pelos clientes ao se praticar marketing de relacionamento nas mídias sociais, notou-se que a velocidade da resposta, a comodidade e a oportunidade que a empresa dá aos seus clientes de se expressarem são os principais aspectos benéficos das mídias sociais, não sendo encontrados com facilidade em ações veiculadas por meio das mídias tradicionais. Os fragmentos a seguir apresentam a percepção de alguns clientes quanto as vantagens e desvantagens da utilização das mídias sociais pelas empresas.

*A grande vantagem é poder acompanhar de perto. Tenho a sensação que as redes sociais deram voz as pessoas, e as grandes empresas antenadas estão sabendo ouvir os seus clientes e valorizando o que eles têm pra dizer, acho que isso acaba sendo bom pra todo mundo. Não vejo nenhuma desvantagem. (Cliente B2)*

*A vantagem está associada a rapidez e comodidade e talvez uma atenção maior da empresa, acredito que eles estão tão preocupados com a repercussão e a dimensão que as coisas tomam em uma rede social, que eles tentam resolver tudo da melhor maneira possível. A desvantagem é não poder contar com o produto de imediato ou até mesmo provar. (Cliente B4)*

*Estando em casa basta ligar o computador que eu consigo falar com eles e ver o que tem de novo. Eu vou atrás na rede social, não preciso esperar eles virem até mim. A desvantagem é o contato pessoal, não ter como olhar no olho ou tocar no produto que eu estou comprando. (Cliente B7)*

*Vantagens: estar em um espaço com outras pessoas que tem o mesmo estilo de vida que você e trocar informações e experiências, a empresa pra mim tem o papel de mediar, estimular e participar. A desvantagem é quando a empresa não sabe utilizar esse espaço. Tem todo o direito de fazer quantas propagandas quiser, mas não é o que eu procuro. (Cliente B8)*

*[...] tirar dúvidas ficou muito mais fácil, bem mais prático e rápido. A desvantagem é as vezes não se fazer entendido o que pode implicar numa dificuldade pra resolver um problema, pessoalmente é mais fácil de explicar e mostrar. (Cliente B12)*

A fala dos clientes da Empresa B demonstram os motivos que os fazem utilizar as mídias sociais para interagir junto as empresas. Nota-se que as lojas físicas têm uma importância grande, em determinadas situações, para os clientes presentes nas mídias sociais. Contudo, a praticidade em resolver problemas e a facilidade para se comunicar com a empresa são aspectos favoráveis na relação entre cliente e empresa dentro das mídias sociais. Conforme Rapp et al. (2013), envolver o cliente em uma interação em uma mídia social, o torna mais propenso a se tornar fiel àquela marca. Como as mídias sociais são socialmente construídas por meio de opiniões subjetivas, elas dependem fortemente da capacidade dos usuários em expressarem tais opiniões, sendo um papel vital da empresa o estímulo a interação (MKONO; TRIBE, 2016). Logo, oferecer benefícios como rapidez e personalização são essenciais para estabelecer e manter um relacionamento tênue e duradouro (MPIGANJIRA, 2014).

Por meio da observação não participante realizada no período de 30 dias nas mídias sociais da Empresa B, percebeu-se que a interação por parte da empresa é efetuada de uma maneira personalizada e informal, assumindo um comportamento e uma linguagem similar aos dos usuários. As respostas dadas pelos clientes à interação da empresa em sua maioria, foram positivos, sempre destacando a qualidade do serviço, a diferenciação no atendimento nas mídias sociais e demonstrando valorizar a marca. A Empresa B relata que para manter a qualidade do relacionamento nas mídias sociais, são realizados plantões para conseguir atender todos os clientes em determinados períodos.

Em algumas datas onde a demanda nas redes sociais é muito grande, organizamos plantões que se tornaram um diferencial para a experiência dos clientes com a marca nas redes sociais. Essa força-tarefa contou com a presença de diretores que nos ajudaram a responder 100% das dúvidas. (Gerente B)

Promover um relacionamento junto ao cliente e criar visibilidade para a marca são objetivos que podem ser alcançados nas mídias sociais por meio do estabelecimento de estratégias direcionadas a transparência nas mídias sociais, a adaptação da linguagem ao ambiente selecionado e o foco na interação com os clientes (CAPITELLO et al., 2014). O engajamento por parte dos funcionários da empresa à prática de marketing de relacionamento, por meio da cultura, é essencial para a consecução plena dos objetivos da empresa ao estabelecer esta prática dentro da

organização (PALMER, 1995).

A Empresa B tem presenciado ao longo do tempo um crescimento significativo no número de seguidores nas mídias sociais e nas vendas realizadas no *e-Commerce*, fazendo com que a empresa utilize cada vez mais o lucro gerado no espaço virtual para melhorar a experiência do cliente, como pode ser visto na fala do gerente.

No último trimestre nossas vendas no e-commerce cresceram 50%, atingindo uma participação de 30% nas vendas totais. O nosso objetivo é investir cada vez mais na experiência virtual que o nosso cliente pode ter conosco, tanto no site como nas redes sociais. (Gerente B)

Para efeito comparativo, as vendas nas lojas físicas cresceram 19% no mesmo período. Apesar do faturamento nas vendas virtuais da Empresa B não ser atribuído especificamente ao relacionamento praticado nas mídias sociais, acredita-se que se trata de um fator importante na prospecção e manutenção de clientes e que também pode gerar valor por meio do aumento de receita (AL-WESHAH et al., 2013; HERINGER; DÓRIA, 2012).

Outro fator que permite verificar as mudanças que as mídias sociais promoveram no marketing de relacionamento está na satisfação dos clientes. Por meio das mídias sociais a proximidade com o cliente é maior, o que permite compreendê-lo melhor e agir acertadamente para adquirir a sua fidelidade. O fragmento a seguir expõe a visão da Empresa B a respeito disso.

Nossos clientes estão muito contentes e, principalmente, conseguem entender nossa visão multicanal. Muitos manifestam que compram *on-line* e também gostam de circular por nossas lojas físicas para efetuarem compras lá. As redes sociais nos mostram isso e permite que a gente se aproxime do cliente, facilitando o processo de fidelização. (Gerente B)

O discurso da Empresa B coaduna com os comentários observados nas mídias sociais. Muitos clientes destacam nas mídias sociais o prazer em efetuar as compras nas lojas físicas e se relacionar por meio das mídias sociais. A cliente B7 ressalta como as mídias sociais influenciam as suas compras na loja física.

Da mesma maneira que sou bem atendida na loja, sou no *facebook*, sempre muito atenciosos e ajudando no que podem. Acompanho os

lançamentos e as promoções no *facebook*, o *facebook* acaba me levando até a loja, porque eu vejo algo que eu quero e vou até a loja comprar. (Cliente B7)

A experiência diferenciada proporcionada pela empresa nas mídias sociais geralmente está associada a qualidade e simplicidade do serviço, o que torna relevante proporcionar aos clientes nas mídias sociais um atendimento de qualidade que atenda suas expectativas (BRUN; DURIF; RICARD, 2014).

No que tange às mudanças que a Empresa B obteve em relação aos aspectos estratégicos e processuais devido as mídias sociais, o gerente foi sucinto ao afirmar que não poderia responder ao tópico por se tratar de informações sigilosas que não podem ser abertas ao público.

#### 4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DA EMPRESA A X EMPRESA B

O objetivo em fazer uma análise entre a Empresa A e a Empresa B é verificar pontualmente por meio de uma comparação a partir das análises feitas anteriormente com os dados coletados na observação não participante e nas entrevistas realizadas com as empresas e seus respectivos clientes, como as empresas modificaram a sua maneira de praticar o marketing de relacionamento devido a ascensão das mídias sociais. O confronto é útil para constatar quais aspectos se sustentam por ocorrer em ambas as empresas e onde pode ser observado uma discrepância no discurso das empresas e dos clientes.

O Quadro 13 demonstra os principais pontos destacados pelas empresas em relação ao marketing de relacionamento e as mídias sociais.

Quadro 13 – Comparação Empresa A x Empresa B

<b>Aspecto</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Principal Canal de Comunicação	Ponto de Venda	Mídias Tradicionais; Mídias Sociais
Benefícios do Marketing de Relacionamento	Financeiro	Financeiro; Confiança; Atendimento de Qualidade; Personalização



<b>Aspecto</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Utilidade das Mídias Sociais	Divulgação de Produtos e Preços	Atrair o Cliente; Manter Relacionamentos; Divulgar a Marca e Produtos
Setor de Mídias Sociais	Empresa Terceirizada	Multicanal; Marketing Integrado
Interação e Engajamento nas Mídias Sociais	Engajamento ocorre por meio da atração de preços	Estimula a interação e desenvolve estratégias a partir dela
Serviço nas Mídias Sociais	Padronizado; Comportamento Formal	Personalizado; Comportamento Informal
Benefícios das Mídias Sociais	Baixo Custo; Resposta Imediata; Velocidade da Informação	Baixo Custo; Resposta Imediata

Fonte: elaborado pelo autor, 2017

É possível verificar, a partir do Quadro 13 e das análises realizadas anteriormente, que a Empresa A conduz a prática de marketing de relacionamento de uma maneira diferente da Empresa B, seja por questões financeiras ou estratégicas. No entanto, as mídias sociais atendem plenamente aos interesses e a intenção de cada empresa ao utilizar tais plataformas para praticar o marketing de relacionamento.

Por exemplo, a Empresa A pratica o marketing de relacionamento com o intuito de oferecer benefícios financeiros aos seus clientes. Constatou-se no discurso e na observação não participante que isso é possível e de fato é praticado, pois a empresa usa o espaço para divulgar seus produtos, preços e condições para atrair os clientes. Já a Empresa B acredita que o marketing de relacionamento pode proporcionar vantagens que vão além da financeira, como a obtenção da confiança do cliente, a oferta de um serviço de qualidade e de um atendimento diferenciado e personalizado. A Empresa B consegue colocar tudo isso em prática nas mídias sociais, pois utiliza o espaço para atrair os clientes, manter relacionamentos, divulgar a marca e o produto

Apesar da divergência de interesses entre as empresas A e B ao praticar marketing de relacionamento, as mídias sociais permitem que as empresas se aproximem dos seus clientes e interajam com eles da maneira que julgarem mais adequada.

Interagir com o cliente, como visto na literatura, é fator essencial para conquistar a

sua confiança e dar início a um relacionamento com vantagens bilaterais. A Empresa A encontrou nas mídias sociais um ambiente propício para divulgar seus produtos junto aos seus clientes, enquanto a Empresa B usa o espaço, principalmente, para estimular a interação com o cliente, dando espaço e voz para os mesmos atuarem conjuntamente com a empresa, o que foi visto na fala dos clientes e da própria empresa ser algo inviável de ser praticado pessoalmente. As mídias sociais permitem uma interação simultânea com diversos clientes e, nesse caso, possibilita que a Empresa B desenvolva e avalie suas estratégias de modo mais preciso, pois o contato com o cliente é direto e a resposta imediata.

Ambas as empresas destacaram em suas entrevistas o benefício do baixo custo que é exigido pelas mídias sociais. O custo maior envolvido está em disponibilizar recursos financeiros para investir em pessoas e, assim, formar uma equipe própria, como faz a Empresa B. Por ser uma empresa menor e possuir menos recursos, e ainda desconhecer em sua totalidade o ambiente das mídias sociais, a Empresa A não investe fortemente nas mídias sociais, não possuindo um setor destinado a cuidar exclusivamente das mídias sociais. Destarte, as mídias sociais possibilitam que as empresas entrem em contato direto e interajam proximamente aos seus clientes a um custo pequeno.

Outra vantagem destacada pelas empresas é a velocidade da informação e a resposta imediata obtida dos seus clientes. Praticar marketing de relacionamento exige das empresas conhecimento a respeito dos clientes que se pretende estabelecer um vínculo. As mídias sociais possibilitam a coleta de informações de uma maneira rápida e direta, permitindo que as empresas entrem em ação com as suas estratégias de marketing de relacionamento e as modifiquem de acordo com a necessidade e satisfação do cliente – percebidos diariamente nas mídias sociais – como faz a Empresa B. Acrescenta-se, como visualizado na observação não participante, o alcance mundial possibilitado pelas mídias sociais. As empresas conseguem falar para milhões de pessoas que buscaram a comunicação com aquela empresa, diferentemente quando o contato é realizado pelo *telemarketing*, quando a empresa por vezes não consegue construir um relacionamento pela inconveniência de entrar em contato sem a permissão do consumidor e em horários inoportunos. O contato na mídia social é feito no tempo do cliente.

Em relação às mudanças percebidas pelas empresas-caso após a sua inserção nas mídias sociais, a Empresa B relatou um crescimento de 50% em vendas na internet. Comparando com o mesmo período, as vendas nas lojas físicas cresceram apenas 19%. Apesar da Empresa B não ter abordado as mudanças estratégicas, a empresa relatou que a proximidade dos clientes, a velocidade das respostas e a dinamicidade das mídias sociais permitem que a empresa repense suas estratégias e as execute de modo mais adequado e assertivo. A Empresa A coaduna nesse aspecto, relatando que as principais mudanças foram em relação à velocidade da informação e das respostas, permitindo que a empresa trabalhe rápida e eficientemente.

Os clientes demonstraram na entrevista que esperam das empresas um comportamento adequado ao ambiente das mídias sociais. Os clientes da Empresa B valorizam a comunicação informal e o tratamento personalizado realizados pela empresa, ressaltando a importância de uma empresa ouvir seus clientes nas mídias sociais, abrindo um espaço para eles se expressarem livremente.

Notou-se nas mídias sociais da Empresa B que esse tipo de comunicação adaptado às mídias sociais tem um retorno satisfatório para a empresa, pois em algumas ações ocorrem mais de 160.000 interações. O mesmo interesse constatou-se na entrevista com os clientes da Empresa A. Os mesmos reconhecem o esforço da empresa em divulgar seus produtos nas mídias sociais, mas admitem não ser a abordagem mais propícia. Os clientes da Empresa A, assim como os da Empresa B, esperam atenção das empresas por meio de uma interação informal e aberta ao diálogo e a participação do cliente por meio do relato de histórias e experiências.

Foi solicitado a cada indivíduo entrevistado que sinaliza-se há quanto tempo é cliente da empresa, seja a Empresa A ou B, pois acreditava-se que o fato do cliente se relacionar há mais de cinco anos poderia ter alguma diferença no discurso em relação aos indivíduos que eram clientes há menos de cinco anos. No entanto, as entrevistas mostraram um grupo homogêneo, formado por pessoas com interesses e percepções semelhantes, tanto os clientes da Empresa A como os clientes da Empresa B. É possível inferir que o ambiente das mídias sociais torna os indivíduos semelhantes, devido a finalidade do espaço, pois o interesse no relacionamento com uma empresa

de quem frequenta as mídias sociais é similar, não havendo uma discrepância de interesses e objetivos entre os usuários, como também pôde ser visto na literatura referenciada neste estudo. O mesmo relacionamento que eles se propõem a ter com outras pessoas nas mídias sociais aparenta ser o que eles esperam de um relacionamento com uma empresa dentro de uma mídia social. Acredita-se que isso aconteça em virtude da finalidade das mídias sociais e do comportamento instaurado no ambiente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a estudar um campo dinâmico e que está em constante mudança, que é o marketing de relacionamento. Devido a essa dinamicidade da área, buscou-se identificar as principais mudanças que ocorreram no marketing de relacionamento a partir da inserção das empresas nas mídias sociais.

Logo, o objetivo principal desta dissertação se caracterizou pela identificação das mudanças ocorridas no marketing de relacionamento das empresas varejistas de moda com a utilização de determinadas mídias sociais. Para atingir o referido objetivo, elaborou-se um estudo de múltiplos casos com duas empresas do ramo varejista de moda, de portes diferentes, que estão inseridas nas mídias sociais e praticando marketing de relacionamento dentro dessas plataformas. O estudo também ouviu os respectivos clientes das empresas estudadas.

A grande discussão em torno dos achados é a questão das empresas estarem praticando marketing de relacionamento ou apenas relacionamento. Os processos de marketing de relacionamento condizem com os encontrados na literatura. Tais processos sofreram pequenas alterações – e foram agilizados – graças as ferramentas e os benefícios proporcionados pelas mídias sociais. A Empresa B demonstrou ter ciência dos objetivos e das necessidades do marketing de relacionamento, efetuando na prática o que se observou na fundamentação teórica e no discurso do seu gerente.

A partir das entrevistas realizadas com os gerentes de marketing de cada empresa, constatou-se uma realidade diferente entre as duas empresas. A empresa de grande porte, nomeada aqui de Empresa B, demonstrou ter um grande interesse nas mídias sociais, designando investimentos e pessoas para administrarem tais plataformas e o marketing de relacionamento que ali é praticado. Enquanto a empresa de menor porte, denominada Empresa A, evidenciou não ter ciência da importância das mídias sociais para uma empresa nos dias atuais. Devido a essa incerteza em relação a eficiência de se praticar marketing de relacionamento nas mídias sociais e aos baixos recursos financeiros, a Empresa A opta por não investir maciçamente nas mídias sociais e

designar a responsabilidade em conduzir tais plataformas virtuais à uma empresa terceirizada.

A Empresa B desenvolve ações de marketing de relacionamento nas mídias sociais que coadunam com os interesses dos clientes de ambas as empresas. A sua principal estratégia é permitir que os clientes se expressem livremente nas mídias sociais da própria empresa. Essa é uma das principais mudanças proporcionadas pelas mídias sociais. Se antes a comunicação bilateral – fator imprescindível no marketing de relacionamento – ocorria pessoalmente ou mediante o serviço de *telemarketing*, hoje ela é facilitada pela abrangência das mídias sociais. Por se tratar de um ambiente em que as pessoas utilizam para se comunicar com outras pessoas de um modo informal em momentos de lazer, interagir com a empresa passou a fazer parte da rotina das pessoas que frequentam as mídias sociais.

Já a Empresa A optou por utilizar as mídias sociais para divulgar seus produtos. Apesar de não ser uma estratégia adequada para praticar marketing de relacionamento, como constado na literatura e na entrevista com os clientes, é possível obter êxito também nesse aspecto, pois as mídias sociais abrangem o mundo inteiro, permitindo que as empresas se comuniquem com várias pessoas simultaneamente, não importando o tempo e o espaço. A Empresa B obteve em determinada ação de marketing na mídia social mais de 160.000 interações, algo inimaginável em outras mídias. As mídias sociais de fato permitem que os indivíduos se comuniquem diretamente com as empresas no seu tempo.

Nesse contexto, a comunicação direta entre cliente e empresa possibilita uma colaboração mais intensa por parte dos clientes. Essa atividade é vital para engajar o cliente e torna-lo fiel por meio de um relacionamento. As mídias sociais facilitam o processo de engajamento, haja visto que a colaboração pode ser feita por qualquer indivíduo e de uma maneira rápida.

Outro fator destacado nas entrevistas é a dificuldade de rejeição das ações promovidas nas mídias sociais. As ferramentas disponibilizadas pelas mídias sociais permitem que a empresa segmente os clientes de acordo com seu interesse, promovendo ações direcionadas ao público certo. Diferentemente das mídias

tradicionais, a rejeição das mídias sociais é inferior por ser menos invasiva, como ressaltado pela Empresa A.

Ainda abordando as ferramentas encontradas pelas empresas nas mídias sociais, outra mudança destacada foi a facilidade em mensurar as ações de marketing de relacionamento por meio dos indicadores oferecido pelas mídias sociais.

Se para mensurar resultados as mídias sociais promoveram mudanças na prática do marketing de relacionamento, para coletar informações – etapa inicial do processo de marketing de relacionamento – também ocorreu melhorias. As empresas encontram nas mídias sociais um grande volume de dados de clientes efetivos e clientes potenciais, permitindo que as ações sejam direcionadas a mais clientes e de maneira mais precisa.

Além do extenso volume de informações, destaca-se a velocidade com que elas são obtidas. Ambas as empresas estudadas salientaram que a rapidez com que a informação é propagada nas mídias sociais permite que elas executem um trabalho mais eficiente. Elaborar ações de marketing de relacionamento, coloca-las em prática e modifica-las de acordo com a necessidade – necessidade essa mensurada devido à proximidade com o cliente que a mídia social proporciona – se tornaram atividades mais ágeis, sendo executadas em um espaço de tempo menor em comparação às mídias tradicionais.

Um fator preponderante no marketing de relacionamento é a interação entre cliente e empresa que fortalece os laços, promove uma relação tênue e mutuamente benéfica. As mídias sociais, além de propiciar uma interação direta e rápida da empresa juntamente ao cliente, possibilita que os próprios clientes interajam entre eles, fortalecendo e expandindo a marca. Contudo, quando o marketing de relacionamento é mal executado dentro das mídias sociais, pode gerar uma série de comentários e relatos negativos entre os clientes.

Desse modo, todos os benefícios aqui elencados pela mudança proporcionada pelas mídias sociais podem se tornar malefícios, tendo em vista que a interação entre clientes, a velocidade da informação e o alcance mundial das plataformas também

podem ser usadas contra a empresa em caso de uma atividade de marketing de relacionamento mal executada.

No que concerne aos resultados financeiros obtidos após a inserção das empresas nas mídias sociais, não é possível precisar se o marketing de relacionamento praticado nas mídias sociais de fato promoveu melhorias financeiras nas empresas estudadas. Indubitavelmente, no caso da Empresa B, é crescente o investimento nas mídias sociais em virtude do retorno satisfatório que a mesma obteve graças ao crescimento das compras e do seu público na internet, o que de certa forma pode ser atribuído ao trabalho que a empresa faz junto aos clientes nas mídias sociais.

Como o estudo propôs identificar as mudanças ocorridas no marketing de relacionamento após a inserção das empresas nas mídias sociais, cabe resgatar as fases da gestão de relacionamento propostas por Pepper e Rogers (2011) – utilizadas como base teórica desta dissertação – e apontar quais mudanças e contribuições as mídias sociais proporcionaram.

- Identificar os consumidores: as mídias sociais permitem que a empresa conheça melhor os indivíduos, sua personalidade e suas preferências. O grande volume de informações que se encontra nas mídias sociais proporciona um armazenamento de dados mais robusto em relação aos seus clientes.
- Diferenciar os consumidores: os autores sugerem que a diferenciação seja realizada de acordo com o retorno financeiro que o cliente proporciona e um valor intangível, no caso, a colaboração do cliente mediante reclamações, sugestões e interações de uma maneira geral. As mídias sociais propiciam um ambiente ideal para os clientes interessados em colaborar participarem ativamente da empresa e, em contrapartida, a empresa ter ciência de suas necessidades e interesses, facilitando o estreitamento da relação.
- Interagir com os consumidores: conhecendo os valores e as necessidades dos clientes, a empresa passa a ter como objetivo incentivar a interação do cliente. Como visto na entrevista com os clientes, essa atitude não só é possível de ocorrer nas mídias sociais como é cobrado pelos usuários. As mídias sociais possibilitam que a empresa interaja diretamente com o cliente de diversas



maneiras. A cada interação, a empresa consegue obter uma nova informação dos seus clientes.

- Personalizar: nas mídias sociais as empresas conseguem por meio do atendimento realizado na plataforma, atender diversos clientes ao mesmo tempo, de uma maneira personalizada e rápida, de acordo com as informações obtidas dos próprios clientes nas etapas anteriores.

O estudo bibliométrico realizado por este autor, apresentado ao longo da dissertação, evidenciou a carência de estudos referentes ao marketing de relacionamento nas mídias sociais. Logo, este estudo contribui para uma lacuna em estudos sobre marketing de relacionamento, que é a sua prática em mídias sociais, utilizando uma natureza pouco utilizada, a qualitativa, o que contribuiu para uma análise mais minuciosa, pautada nas falas dos envolvidos na prática de marketing relacionamento. A realização deste estudo pode fomentar novas pesquisas que pretendem abordar esta temática, dando continuidade a este trabalho ou contribuindo para uma temática ainda carente de estudos.

Aspectos pontuais em relação a coleta de dados contribuíram para a limitação desta pesquisa: o número de empresas estudadas, apenas duas, e o fato das empresas-caso não terem aberto o seu banco de dados para uma livre escolha do autor em relação aos clientes a serem entrevistados, ficando a cargo da empresa a seleção. Apesar das empresas terem sido orientadas em relação a esta seleção, a restrição ao acesso ao banco de dados cria um viés. Outro fator que limitou a pesquisa foi a observação não-participante ter sido realizada em um período de 30 dias, sendo que um período mais extenso contribuiria com uma maior riqueza de informações.

Como elucidado, as mídias sociais não só proporcionam um ambiente propício à prática de marketing de relacionamento como facilitam o processo de gestão de relacionamentos. Para dar continuidade a este trabalho, sugere-se que seja realizado uma pesquisa em outras áreas, além do varejo de moda, objetivando atestar o poder das mídias sociais dentro das organizações. Sugere-se ainda a elaboração de um estudo quantitativo junto aos clientes que interagem regularmente com empresas nas mídias sociais, buscando compreender quais são suas principais necessidades e

interesses, ajudando a fomentar o marketing de relacionamento dentro das mídias sociais.

## REFERÊNCIAS

- ABUBAKAR, M. M.; MOKHTAR, S. S. M.; ABDULLATEEF, A. O. *The moderating effect of long-term orientation culture on the relationship between trust, personalization and customer satisfaction and loyalty: a proposed framework*. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 3, n. 9, p. 117-131, 2013.
- AL-WESHAH, G. A.; ALNSOUR, M. S.; AL-HYARI, K.; ALHAMMAD, F.; ALGHARABAT, R. *Electronic networks and relationship marketing: qualitative evidence from jordanian travel agencies*. **Journal of Relationship Marketing**, v. 12, n. 4, p. 261-279, 2013.
- ALAVI, S. *New paradigm of digital marketing in emerging markets: from social media to social customer relationship management*. **International Journal Management Practice**, v. 9, n. 1, p. 56-73, 2016.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos do estudo de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006.
- ALVES, A. A.; MENEZES, O. M. S. **Cartão de crédito private label: a arma de crédito na mão do varejo**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.
- BAI, B.; HU, C.; JANG, S. *Examining e-relationship marketing features on hotel websites*. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 21, n. 2, p. 33-48, 2007.
- BAKER, M. J.; BUTTERY, E. A.; RICHTER-BUTTERY, E. M. *Relationship marketing in three dimensions*. **Journal of Interactive Marketing**, v. 12, n. 4, 1998.
- BARCELOS, R. H.; ROSSI, C. A. V. Mídias sociais e adolescentes: uma análise das consequências ambivalentes e das estratégias de consumo. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 2, p. 93-110, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARRY, J. M.; DION, P.; JOHNSON, W. *A cross-cultural examination of relationship strenght in B2B services*. **Journal of Services Marketing**, v. 22, n. 2, p. 114-135, 2008.
- BATISTA, F, P, S. **Gestão de marcas por meio das redes sociais: um estudo sobre a utilização do Facebook**. 2011. Dissertação (Pós-graduação em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo. 2011.
- BEJOU, D. *A relationship marketing: evolution, presente state, and future*. **Psychology & Marketing**, v. 14, n. 8, p. 727-736, 1997.
- BERRY, L. **Emerging Perspectives on Services Marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1983.

BERRY, L. *Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000*. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.

BIJKER, W. E. *How is technology made? – that is the question!* **Cambridge Journal Economics**, v. 34, n. 1, p. 63-76, 2010.

BILGIHAN, A.; BUJISIC, M. *The effect of website features in online relationship marketing: a case of online hotel booking*. **Electronic Commerce Research and Applications**, n.1, v.1, p. 1-11, 2014.

BOATENG, S.; NARTEH, B. J. *Online relationship and affective customer commitment – the mediating role of trust*. **Financ Serv Mark**, v. 127, n. 21, p. 1-14, 2016.

BOGMANN, I. M. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

BRADLEY, A. *A new definition of social media*. Disponível em: <[http://blogs.gartner.com/anthony\\_bradley/2010/01/07/a-new-definition-of-social-media/2010](http://blogs.gartner.com/anthony_bradley/2010/01/07/a-new-definition-of-social-media/2010)>. Acesso em: 06 jan. 2017.

BRESSAN, F.; SIGNORI, P. *Get off to a good start. International relationship marketing in emerging markets*. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 150, n. 1, p. 1230-1239, 2014.

BRODIE, R. J.; ILIC, A.; JURIC, B.; HOLLEBEEK, L. *Consumer engagement in a virtual brand community: an exploratory analysis*. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 1, p. 105-114, 2013.

BRUN, I.; DURIF, F.; RICARD, L. *E-relationship marketing: a cognitive mapping introspection in the banking sector*. **European Journal of Marketing**, v. 48, n. 3/4, p. 572-594 2014.

CAPITELLO, R.; AGNOLI, L.; BEGALLI, D.; CODURRI, S. *Social media strategies and corporate brand visibility in the wine industry*. **EuroMed Journal of Business**, v. 9, n. 2, p. 129-148, 2014.

CARNEIRO, C. L.; SIMÕES, D.; FILIPE, S. *A gestão do relacionamento com o cliente na era das redes sociais*. **Estudos do Isca**, v. 4, n. 5, p. 1-20, 2013.

CASIELLES, R. V.; ÁLVAREZ, L. S.; MARTÍN, A. M. D. *Trust as a key factor in succesful relationships between consumers and retail* **The Service Industries Journal**, v. 25, n. 1, p. 83-101, 1995.

CAVEDON, N. R. *O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional; implicações positivas e negativas*. In: **Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anai... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CHEN, Y.; FAY, S.; WANG, Q. *The role of marketing in social media: how online consumer reviews evolve*. **Journal of Interactive Marketing**, v. 25, n. 1, p. 85-94,

2011.

CHING, H. L.; ELLIS, P. *Does relationship marketing exist in cyberspace?* **Management International Review**, v. 46, n. 5, p. 557-572, 2006.

CORREA, T.; HINSLEY, A. W.; ZÚÑIGA, H. G. *Who interacts on the web? The intersection of users' personality and social media use.* **Computer in Human Behavior**, v. 26, n. 1, p. 247-253, 2010.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Los Angeles: SAGE Publication, 2009.

D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 73-93, 2006.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Londres: SAGE Publication, 1994.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DRURY, G. *Opinion piece: social media: should marketers engage and how can it be done effectively?* **Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice**, v. 9, n. 3, p. 274-277, 2008.

EDERLMAN, R.; HIRSHBERG, P. *Public Relations: communications in the age of personal media.* Disponível em <[http://www.edelman.com/summit07/uploads/bloggersurvey\\_final\\_public\\_relationships.pdf](http://www.edelman.com/summit07/uploads/bloggersurvey_final_public_relationships.pdf)> Acesso em 16 jan. 2017.

EHRENBERG, K.; SOUZA, R. F. Comunicação mercadológica em mídias digitais e o consumidor/internauta. **Acta Científica**, v. 21, n. 1, p. 33-44, 2012.

ERDOGMUS, I. E.; ÇIÇEK, M. *The impact of social media marketing on brand loyalty.* **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 58, n. 1, p. 1353-1360, 2012.

EVANS, J. R.; LASKIN, R. L. *The relationship marketing process: a conceptualization and application.* **Industrial Marketing Management**, v. 23, n. 1, p. 439-452, 1994.

FAYERMAN, M. *Customer relationship management.* **New Directions for Institutional Research**, n. 113, p. 57-67, 2002.

FISHER, T. J. *ROI in social media: a look at the arguments.* **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 16, n. 3, p. 189-195, 2009.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FONTANELLA, B. J. B.; LUCHESI, B. M.; SAIDEL, M. G. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R.; MELO, D. G. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos

para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**, v. 27, n. 2, p. 389-394, 2011.

FOSTER, M.; WEST, B.; FRANCESCUCCI, A. *Exploring social media user segmentation and online brand profiles*. **Journal of Brand Management**, v. 19, n. 1, p. 4-17, 2011.

GAN, L.; SIM, C. J.; TAN, H. L.; TNA, J. *Online relationship marketing by Singapore hotel websites*. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 20, n. 3-4, p. 1-19, 2006.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIDE, E.; SHAMS, S. M. R. *A study for the implementation of web-enhanced relationship marketing focused sustainable growth model on Bangladesh Cricket Board*. **Procedia Computer Science**, v. 3, n. 1, p. 1074-1082, 2011.

GIL-OR, O. *The potential of Facebook in creating commercial value for service companies*. **Advances in Management**, v. 3, n. 2, p. 20-25, 2010.

GIUDICE, M. D.; CARAYANNIS, E. G.; PERUTA, M. R. **Social Media and Emerging Economies: technological, cultural and economic implications**. New York: Springer, 2013.

GLAZER, R. *Strategy and structure in information-intensive markets: the relationship between marketing and IT*. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, n. 1, p. 65-81, 1997.

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Futura, 1998.

GORDON, M. E.; MCKEAGE, K.; FOX, M. A. *Relationship marketing effectiveness: the role of involvement*. **Psychology & Marketing**, v. 15, n. 5, p. 443-459, 1998.

GRÖNROOS, C. *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing*. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, C. *Creating a relationship dialogue: communication, interaction and value*. **The Marketing Review**, v. 1, n. 1, p. 5-14, 2000.

GRÖNROOS, C. *The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p. 99-113, 2004.

GRUEN, T. W. *The outcome set of relationship marketing in consumer markets*. **International Business Review**, v. 4, n. 4, p. 447-469, 1995.

GUO, M. *Relationship marketing in an online social media context: newspaper versus television brand websites comparison*. **Journal of Media Business Studies**, v. 11, n. 4, p. 1-26, 2014.

HANNA, R.; ROHM, A.; CRITTENDEN, V. L. *We're all connected: the power of the*

*social media ecosystem*. **Business Horizons**, v. 54, n.1, pp. 265-273, 2011.

HARRIDGE-MARCH, S.; QUINTON, S. *Virtual snakes and ladders: social networks and the relationship marketing loyalty ladder*. **The Marketing Review**, v. 9, n. 2, p. 171-181, 2009.

HARRIS, L.; RAE, A. *Social networks: the future of marketing for small business*. **Journal of Business Strategy**, v. 30, n. 5, pp. 24-31, 2009.

HAUTZ, J.; DENNHARDT, S.; FÜLLER, J. *The impact of user interactions in social media on brand awareness and purchase intention: the case of mini on facebook*. **Journal of Product & Brand Management**, v. 22, n. 5/6, p. 342-351, 2013.

HEIENS, R. A.; PLESHKO, L. P.; AL-ZUFAIRI, A. *Making up lost ground: the relative advantage of achieving relationship marketing outcomes versus time-in-market effects*, **Journal of International Consumer Marketing**, v. 27, n. 1, pp. 84-96, 2015.

HEINONEN, K. *Consumer activity in social media: managerial approaches to consumers' social media behavior*. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 10, n. 1, p. 356-364, 2011.

HEMSLEY, B.; DANN, S. *Social media and social marketing in relation to facilitated communication: Harnessing the affordances of social media for knowledge translation*. **Evidence-Based Communication Assessment and Intervention**, v. 8, n. 4, p. 187-206, 2014.

HENNIG-THURAU T.; GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D. *An integration of relational benefits and relationship quality*. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 3, p. 230-247, 2002.

HERINGER, B. H. F.; DÓRIA, M. L. V. C. A eficácia das redes sociais no marketing de relacionamento no varejo. **Revista de Administração da FATEA – RAF**, v. 5, n. 5, 2012.

HOFFMAN, D. L.; FODOR, M. *Can you measure the ROI of your social media?* **MIT Sloan Management Review**, v. 52, n. 1, p. 41-49, 2010.

HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. *The explanatory foundations of relationship marketing theory*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 2, p. 72-87, 2006.

JENKINS, H. **Cultura da Convergência**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2008.

JUNG, T. H.; INESON, E. M.; GREEN, E. *Online social networking: relationship marketing in UK hotels*. **Journal of Marketing Management**, v. 0, n. 1, p. 1-28, 2012.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*. **Business Horizons**, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento**

conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.

KHALIFA, M.; LIU, V. *Online consumer retention: contingente effects of online shopping habit and online shopping experience*. **European Journal of Information Systems**, v. 16, n. 1, p. 780-792, 2007.

KIETZMANN, J. H.; HERMKENS, K.; MCCARTHY, I. P.; SILVESTRE, B. S. *Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media*. **Business Horizons**, v. 54, n.1, p. 241-251, 2011.

KINARD, B. R.; CAPELLA, M. L. *Relationship marketing: the influence of consumer involvement on perceived service benefits*. **Journal of Services Marketing**, v. 20, n. 6, p. 359-368, 2006.

KORMIN, K.; BAHARUN, R. *Social media and relationship marketing strategies of Malaysian Car Brands*. **Indian Journal of Science and Technology**, v. 9, n. 46, p. 1-8, 2016.

LAMPE, C.; LAROSE, R.; STEINFELD, C.; DEMAAGD, K. *Inherent barriers to use of social media for public policy informatics*. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 16, n. 1, p. 2-17, 2011.

LAROCHE, M.; HABIBI, M. R.; RICHARD, M. *To be or not to be in social media: how brand loyalty is affected by social media?* **International Journal of Information Management**, v. 33, n.1, p. 76-82, 2013.

LAVILLE, C. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LIANG, C.; CHEN, H. WANG, W. *Does online relationship marketing enhance customer retention and cross-buying?* **The Service Industries Journal**, v. 28, n. 6, p. 769-787, 2008.

LTIFI, M. *Roles of social media in the retail sector in Tunisia: the case of facebook*. **International Strategic Management Review**, v. 1, n. 2, p. 79-88, 2014.

LUO, L.; WANG, Y.; HAN, L. *Marketing via social media: a case study*. **Library Hi Tech**, v. 31, n. 3, p. 455-466, 2013.

MALITA, L. *Social media time management tools and tips*. **Procedia Computer Science**, v. 3, n. 1, p. 747-753, 2011.

MANGOLD, W. G.; FAULDS, D. J. *Social media: the new hybrid elemento of the promotion mix*. **Business Horizons**, v. 52, n. 1, p. 357-365, 2009.

MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



**Marketing Science Institute:** Research Priorities 2008-2010. Disponível em <[http://www.msi.org/pdf/MSI\\_RP08-10.pdf](http://www.msi.org/pdf/MSI_RP08-10.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2016.

**Marketing Science Institute:** Research Priorities 2010-2012. Disponível em <[http://www.msi.org/pdf/MSI\\_RP10-12.pdf](http://www.msi.org/pdf/MSI_RP10-12.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2016.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing** (edição compactada). São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

MICHAELIDOU, N.; SIAMAGKA, N. T.; CHRISTODOULIDES, G. *Usage, barriers and measurement of social media marketing: an exploratory investigation of small and medium B2B brads*. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p. 1153-1159, 2011.

MILLER, R.; LAMMAS, N. *Social media and its implications for viral marketing*. **Asia Pacific Public Relations Journal**, v. 11, n. 1, p. 1-9, 2010.

MIRZAEI, H.; JARYANI, E.; AGHAEI, M.; SALEHI, M.; SAEIDINIA, M. *Differences of “traditional marketing” in opposition to “electronic marketing”*. In: 2012 INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECONOMICS, BUSINESS AND MARKETING MANAGEMENT, 29., 2012, Singapura. IACSIT, Press, 2012, v. 29, p. 231-234.

MKONO, M.; TRIBE, J. *Beyond reviewing: uncovering the multiple roles of tourism social media users*. **Journal of Travel Research**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2016.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resoluções de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. *Relationship-based competitive advantage: the role of relationship marketing in marketing strategy*. **Journal of Business Research**, v. 46, n. 1, p. 281-290, 1999.

MORRIS, M. H.; BRUNYEE, J.; PAGE, M. *Relationship marketing in practice*. **Industrial Marketing Management**, v. 27, n. 1, p. 359-371, 1998.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MPINGANJIRA, M. *Understanding online repeat purchase intentions: a relationship marketing perspective*. **Management**, v. 19, n. 1, p. 117-135, 2014.

MUNAR, A. M. *Social media strategies and destination management*. **Scandinavian**

**Journal of Hospitality and Tourism**, v. 12, n. 2, p. 101-120, 2012.

NAIR, M. *Understanding and measuring the value of social media*. **The Journal of Corporate Accounting & Finance**, v. 1, n. 1, p. 45-51, 2011.

NAKAGAWA, S. S. Y.; GOUVÊA, M. A. Marketing de relacionamento sob a influência da internet. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 57-73, 2006.

NASCIMENTO, C. L.; JIMENEZ, G. G.; CAMPOMAR, M. C. *Social networks as information source for the purchase decision process*. **Future Studies Research Journal**, v. 6, n. 2, p. 25-42, 2014.

NOBLE, C. H.; NOBLE, S. M.; ADJEI, M. T. *Let them talk! Managing primary and extended online brand communities for success*. **Business Horizons**, v. 55, n. 1, p. 475-483, 2012.

OIKAWA, E. O impacto das mídias sociais na relação “consumidor versus empresa” sob a perspectiva da economia afetiva. In: **III Simpósio Nacional da ABCiber**, São Paulo. Anais do III Simpósio Nacional da ABCiber, 2009.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D.; EVANS, K. R. *Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis*. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, p. 136-153, 2006.

PALMATIER, R. W.; SCHEER, L. K.; EVANS, K. R.; ARNOLD, T. J. *Achieving relationship marketing effectiveness in business-to-business exchanges*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n.1, p. 174-190, 2007.

PALMER, A. J. *Relationship marketing: local implementation of a universal concept*. **International Business Review**, v. 4, n. 4, p. 471-481, 1995.

PATSIOURA, F.; VLACHOPOULOU, M.; MANTHOU, V. *A new advertising effectiveness model for corporate advertising web sites*. **Benchmarking: An International Journal**, v. 16, n. 3, p. 372-386, 2009.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *Managing customer relationships: a strategic framework*. 2. ed. Wiley, Hoboken, N. J., 2011.

PETERSON, R. A. *Relationship marketing and the consumer*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 278-281, 1995.

PWC. **Total Retail 2016**. Disponível em < <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/produtos-consumo-varejo/2016/total-retail-2016-revolucao-consumidores-almejam-execucao-conquista.html> > Acesso em: 19 jun. 2017.

RAMANATHAN. U.; SUBRAMANIAN, N.; PARROTT, G. *Role of social media in retail network operations and marketing to enhance customer satisfaction*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 1, p. 105-123, 2017.

RAPP, A.; BEITELSPACHER, L. S.; GREWAL, D.; HUGHES, D. E. *Understanding*

*social media effects across seller, retailer, and consumer interactions. Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 41, n. 1, p. 547-566, 2013.

RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. *The value concept and relationship marketing. European Journal of Marketing*, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

RICHARDS, K. A.; JONES, E. *Customer relationship management: finding value drivers. Industrial Marketing Management*, v. 37, n. 1, p. 120-130, 2008.

ROCHA, T. V.; JANSEN, C. L. S.; LOFTI, E.; FRAGA, R. R. Estudo exploratório sobre o uso das redes sociais na construção do relacionamento com clientes. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 15, n. 47, p. 262-282, 2013.

ROSA, A.; POLITI, C. **Redes Sociais nas Empresas Brasileiras 2015**. São Paulo: Tracto Content Marketing, 2015. Acesso em: 06 jan. 2017.

ROSS, C.; ORR, E. S.; SISIC, M.; ARSENEAULT, J. M.; SIMMERING, M. G.; ORR, R. R. *Personality and motivations associated with Facebook use. Computers in Human Behavior*, v. 25, n. 1, p. 578-586, 2009.

ROSSI, C. *Online consumer communities, collaborative learning and innovation. Measuring Business Excellence*, v. 15, n. 3, p. 46-62, 2011.

SASAKI, M. T. **Marketing de relacionamento aplicado ao setor de bens duráveis: um estudo de caso no setor imobiliário**. 2010. Dissertação (Pós-graduação em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo. 2010.

SASHI, C. M. *Customer engagement, buyer-seller relationship, and social media. Management Decision*, v. 50, n. 2, p. 253-272, 2012.

SCHIVINSKI, B.; DABROWSKI, D. *The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. Journal of Marketing Communications*, v. 1, n. 1, p. 1-26, 2014.

SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. I.; LAUTERBORN, R. F. **O novo paradigma do marketing: como obter resultados mensuráveis através do uso de database e das comunicações integradas de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SHARIFI, S. S.; ESFIDANI, M. R. *The impacts of relationship marketing on cognitive dissonance, satisfaction, and loyalty. International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 42, Iss. 6, pp. 553-575, 2014.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. *The evolution of relationship marketing. International Business Review*, v. 4, n. 4, p. 397-418, 1995.

SHIEN, L. W.; YAZDANIFARD, R. *Relationship marketing vs. internet marketing; which one contribute to gain higher level of consumer loyalty. Global Journal of Management and Business Research*, v. 14, n. 7, p. 1-9, 2014.

SILVA, I, S, F. **O uso de mídias sociais pelo mercado B2B com foco no marketing**

**de relacionamento.** 2014. Dissertação (Pós-graduação em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo. 2014.

SILVA, F. R.; ANGELONI, M. T.; GONÇALO, C. R. As redes sociais digitais em estratégias de marketing: um estudo de caso em uma indústria de alimentos. **Gestão Contemporânea**, v. 10, n. 13, p. 97-121, 2013.

SOARES, F. R.; MONTEIRO, P. R. R. Marketing digital e marketing de relacionamento: interação e engajamento como determinantes do crescimento de páginas do *Facebook*. **Revista de Gestão e Tecnologia – NAVUS**, v. 5, n. 3, p. 42-59, 2015.

SRIROJANANT, S.; THIRKELL, P. C. *Relationship marketing and its synergy with web-based technologies*. **Journal of Market Focused Management**, v. 3, n. 1, p. 23-46, 1998.

SUBRAHMANYAM, K.; GREENFIELD, P. *Online communication and adolescent relationships*. **The Future of Children**, v. 18, n. 1, p. 119-146, 2008.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna-teoria social na era dos meios de comunicação de massa**. Rio de Janeiro: Vozes Editora, 1995.

TSIMONIS, G.; DIMITRIADIS, S. *Brand strategies in social media*. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 32, n. 3, p. 328-344, 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERMA, V.; SHARMA, D.; SHETH, J. *Does relationship marketing matter in online retailing? A meta-analytic approach*. **J. of the Acad. Mark. Sci**, v. 44, n. 2, p. 206-217 2015.

VRIES, L.; GENSLER, S.; LEEFLANG, P. S. H. *Popularity of brand posts on brand fan pages: an investigation of the effects of social media marketing*. **Journal of Interactive Marketing**, v. 26, n. 1, p. 83-91, 2012.

WANG, X.; YU, C.; WEI, Y. *Social media peer communication and impacts on purchase intentions: a consumer socialization framework*. **Journal of Interactive Marketing**, v. 26, n. 1, p. 198-208, 2012.

WILLENBORG, G. B. W. *Relationship marketing and consumers: a social dilemmas approach*. **Journal of Market-Focused Management**, v. 3, n. 3, p. 223-255, 1999.

XIA, L. *Effects of companies' responses to consumer criticism in social media*. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 17, n. 4, p. 73-99, 2013.

YAMASHITA, S. S.; GOUVÊA, M. A. Marketing de relacionamento: importância e

implicações no mercado consumidor. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 103-124, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZYWICA, J.; DANOWSKI, J. *The faces of facebookers: investigating social enhancement and social compensation hypotheses; predicting Facebook and off-line popularity from sociability and self-esteem, and mapping the meanings of popularity with semantic networks*. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 14, n. 1, p. 1-34, 2008.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

**Respondente:** Gestores / Gerente de marketing

<u>IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO</u>			
<b>Nome</b>			
<b>Cargo / Função</b>			
<b>Tempo na empresa</b>		<b>Tempo no cargo</b>	
<b>Escolaridade</b>	<i>Ensino médio completo ( )</i>	<i>Ensino superior completo ( )</i>	<i>Mestrado ( )</i>
	<i>Ensino superior completo ( )</i>	<i>Doutorado ( )</i>	<i>MBA ( )</i>
<b>Contato</b>			

<u>IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA</u>			
<b>Número de lojas</b>		<b>Número de clientes no banco de dados</b>	
<b>Número de clientes participantes do programa de fidelidade</b>			
<b>A empresa participa ativamente em quais mídias sociais?</b>	<i>Facebook ( )</i>	<i>Google+ ( )</i>	<i>YouTube ( )</i>
	<i>Instagram ( )</i>	<i>Twitter ( )</i>	<i>Outro _____</i>
<b>Número de seguidores nas mídias sociais</b>			
<b>Há quanto tempo a empresa atua nas mídias sociais?</b>	<i>Menos de 1 ano ( )</i>	<i>Entre 1 e menos de 3 anos ( )</i>	
	<i>Entre 3 e menos de 5 anos ( )</i>	<i>Mais de 5 anos ( )</i>	

#### ➤ Marketing de Relacionamento

1. Por favor, descreva as ações de marketing de relacionamento hoje realizadas por sua empresa.
2. Existe algum programa de fidelização?
3. Existe algum acréscimo de valor ao cliente fiel? (benefício financeiro, benefício social, outros benefícios?)
4. Qual é o principal canal de comunicação e interação da empresa? Por que?
5. Qual o interesse/objetivo da sua empresa em praticar marketing de relacionamento?
6. Como vocês avaliam/mensuram se uma ação de marketing de relacionamento foi bem sucedida ou não?

➤ **Mídias Sociais**

7. Em quais mídias sociais a empresa atua hoje? Qual a periodicidade das postagens?
8. Qual atitude é tomada pela empresa diante de um comentário positivo? E negativo?
9. Qual a importância do usuário de mídia social para a empresa?
10. Como vocês avaliam/medem a satisfação do consumidor na mídias social?
11. Vocês possuem um setor exclusivo destinado às mídias sociais? Se sim, como ele atua?
12. Foi realizado algum trabalho/pesquisa para compreender cada mídia social especificamente e o público que utiliza a respectiva mídia? Existe apenas uma estratégia geral ou cada mídia possui uma estratégia definida?

➤ **Marketing de Relacionamento On-line**

13. Quais os benefícios de se praticar marketing de relacionamento nas mídias sociais? E as desvantagens?
14. Quais ações de marketing de relacionamento são realizadas pela empresa nas mídias sociais? Como vocês mensuram se a ação foi bem sucedida ou não?
15. Quais as diferenças vocês perceberam entre praticar marketing de relacionamento por meio de canais convencionais e por meio das mídias sociais?
16. Quais foram as mudanças dessa transição do tradicional para o *on-line* dentro da empresa em relação ao aspecto:
  - a) Financeiro
  - b) Estratégico
  - c) Processual
  - d) Satisfação/Fidelização do cliente
17. Existe um processo de marketing de relacionamento realizado pelos funcionários? Se sim, este processo mudou após a inserção nas mídias sociais?
18. Vocês estimulam o engajamento do cliente nas mídias sociais? De que maneira?

## APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

**Respondente:** Clientes

<u>IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE</u>			
<b>Nome</b>			
<b>Idade</b>		<b>Contato (e-mail)</b>	
<b>Escolaridade</b>	<i>Ensino médio completo( )</i>	<i>Ensino superior completo ( )</i>	<i>Mestrado ( )</i>
	<i>Ensino fundamental completo( )</i>	<i>Doutorado ( )</i>	<i>MBA ( )</i>
<b>Há quanto tempo o (a) Senhor (a) é cliente da Empresa?</b>			
<b>Participa do programa de fidelidade?</b> <i>Sim ( ) ; Não ( )</i>		<b>Se sim, há quanto tempo?</b>	
<b>Acompanha a Empresa em quais mídias sociais?</b>	<i>Facebook ( )</i>	<i>Blog ( )</i>	<i>YouTube ( )</i>
	<i>Instagram ( )</i>	<i>Twitter ( )</i>	<i>Outro _____</i>
<b>Há quanto tempo o (a) Senhor (a) acompanha a Empresa nas mídias sociais?</b>			
<b>Como você interage com a Empresa nas mídias sociais?</b>		<i>Comentando ( ) ; Compartilhando ( ) ; Curtindo ( ) ; Criticando ( ) ; Elogiando ( ) ; Sugerindo ( ) ; Tirando dúvidas ( )</i>	
<b>A Empresa estimula a interação entre cliente e empresa?</b>		<i>Sim ( ) ; Não ( )</i>	
<b>Você tem interesse em dialogar com a Empresa?</b>		<i>Sim ( ) ; Não ( )</i>	
<b>A mídia social facilita o diálogo?</b>		<i>Sim ( ) ; Não ( )</i>	

1. O que faz o (a) Senhor (a) interagir (comentar, compartilhar, curtir, por exemplo) com uma empresa em uma mídia social?
2. O (a) Senhor (a) interagiu com a Empresa antes das mídias sociais? De que maneira?
3. A empresa proporciona alguma experiência diferenciada (atendimento, postagens, produtos, preços) por meio das mídias sociais?
4. De que maneira as mídias sociais mudaram a sua relação com as empresas? Quais são as vantagens e desvantagens da utilização das mídias sociais pelas empresas?
5. O que o (a) Senhor (a) espera de uma empresa em uma mídia social? Por quê?
6. A atitude de uma empresa nas mídias sociais influencia em um momento de decisão de compra? Por quê?